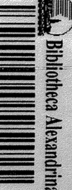
السلوك التنظيمي

دراسة لسلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال

دكتور
احمد جاد عبد الوهاب
دكتوراه فى السلوك الإدارى
جامعة استرثيكلايد - اسكتلندا
أستاذ إدارة الأعمال المساعد
كلية التجارة - جامعة المنصورة





السلوك التنظيمى

دراسة لسلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال

دكتور
أحمد جاد عبد الوهاب

مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية
المنتزة - أبراج مصر للتعمير رقم ١٤ ☎ ٥٤٧٥٤٩١
المطابع : المعمورة البلد - بحرى ☎ ٥٦٠٠٤٧٩

بسم الله الرحمن الرحيم

"و قل رب ارحمهما كما ربياني صغيراً"

إلى زوجتي

وابني عبد الله

وابنتي خديجة

أهدي هذا الكتاب

احمد جاد عبد الوهاب استاذ مساعد بقسم ادارة الأعمال بكليه التجارة

بجامعه المنصوره .

حاصل على بكالوريوس تجاره شعبه إدارة الأعمال

وعلى ماجستير في إدارة الأعمال من كليه التجارة

جامعه المنصوره .

حصل على دكتوراه في إدارة الأعمال من جامعه

ستيرلنج باسكتلندا بالمملكة المتحدة .

وعمل معيداً ثم مدرسا مساعداً ثم مدرسا بكلية

التجارة - جامعه المنصوره .

ويهتم المؤلف بدراسه الجوانب النفسيه والاجتماعيه

والثقافيه المرتبطة بالسلوك الإنساني في منظمات

الأعمال المصريه ، وله مجموعه من الأبحاث في

هذا المجال .

مقــدمــه

الحمد الله الذى بنعمته تتم الصالحات ،والصلاه والسلام على سيدنا محمد سيد المخلوقات وعلى آله الطاهرين وصحابته أجمعين وأتباعه باحسان الى يوم الدين وبعد

يهدف علم السلوك التنظيمى الى دراسه وفهم السلوك الإنسانى فى منظمات الأعمال وذلك بغرض التنبؤ الدقيق بهذا السلوك ووضعه في المسار الذى يؤدى إلى تحقيق أهداف تلك المنظمات

وتزداد أهميـة هذا العلم مع تزايد المشكلات التى تفرزها التفاعلات الانسانيه داخل منظمات الأعمال. **من بين هذه المشكلات :**

انخفاض الدافع الذاتي للعمل ، وغياب روح التعاون بين الأفراد ، واندلاع الصراعات ، وزيادة كمية الضغوط التى يتعرض لها الأفراد فى العمل . يضاف الى ذلك التطورات التكنولوجيه السريعه الى يتسم بها هذا العصر والتى تفرض على المنظمه ان تعدو بأقصى سرعه حتى يتسنى لها البقاء على كوكب يشهد انخفاضا ملحوظا فى المستويات الأخلاقيه لسكانه .

ويهدف هذا الكتاب الي تقديم ماده علميه تساعد الإدارة والعمال علي التصدي لمثل هذه المشكلات

ولقد تم ترتيب موضوعات الكتاب فى إطار منطقى يبدأ بالفرد ثم الجماعه وينتهى بالمنظمه . فالفرد هو وحدة بناء الجماعه ، والجماعه هى وحدة بناء المنظمه ، والمنظمه هى الكيان الكلى الذى ينتمى اليه الافراد والجماعات .

ولقد تم تقسيم الكتاب الى ثلاثه أجزاء : الجزء الأول يعالج مشكلات التعامل مع الأفراد والجزء الثانى : يعالج مشكلات التعامل مع الجماعات والجزء الثالث يعالج قضايا التعامل مع المنظمات

ويتكون كل جزء من ثلاثه فصول ، وبذلك يحتوى الكتاب على تسعه فصول جاء فى ختام كل فصل (عدا الثانى والسابع) حالة تطبيقيه أو أكثر لتدريب القارىء على كيفيه استخدام الماده العلميه المقدمه فى هذا الكتاب فى حل المشكلات التى تفرزها التفاعلات الإنسانيه داخل منظمات الاعمال

وأخيراً فان كان فى هذا الكتاب خيرا فهو من الله ، وإن كان فيه غير ذلك فهو من نفسى ومن الشيطان ، فأستغفر الله العظيم والحمد لله رب العالمين

أحمد جاد عبد الوهاب

الجـــزء الأول

العمـل مـع الأفـراد

يشـمل هذا الجـزء بعض الجـوانب المـرتبطة بسلوك الأفـراد داخل منظمـات الأعمال وهي : دوافع العمـل ، والقيم ، وضغوط العمـل .

وعلى الرغم من أن التركيز في هذا الجزء ينصب على السلوك الفردي فإن على القارىء الإنتباه إلى أن الفرد يتأثر بالجماعة التي ينتمي إليها في العمل وبالمنظمة ككل ، فالفرد المنحرف قد يستقيم سلوكه إذا انضم إلى جماعة تشد من أزره وتسانده في أوقات المحن والأزمات ، وكما أن هذه الجماعة سوف يزداد عطائها إذا وجدت نفسها تعمل داخل منظمة تتحلى بمستويات مرتفعة من المبادىء والخلق القويم.

الفصل الأول

دوافع العمل

" كان مقرراً أن يترك السيد على الفيومى وظيفته كمدير للمبيعات بشركة النصر للادوات المنزلية لفترة معينة يسافر خلالها للعمل بإحدى الدول الأجنبية ، وقبل أسبوع من سفره جلس السيد الفيومى مع السيد حمدى (الذى سيخلفه فى منصبه) ليعطيه فكرة عن مندوبى البيع بالشركة (المرؤوسين المرتقبين للسيد حمدى) . وبعد أن أعطى السيد الفيومى للسيد/ حمدى فكرة كاملة عن معظم مندوبى الشركة للبيع بدأ يتكلم عن أمين وخليل " لقد تعمدت أن أترك أمين وخليل للنهاية لانهما حالتين متناقضتين ، أمين إنسان ممتلىء بالنشاط ، أنه يظل يتنقل طوال اليوم بين متاجر التجزئة (عملاء الشركة)بغرض عقد صفقات تجارية للشركة معها وفى نهاية اليوم يأخذ أوراقة معه إلى المنزل ويظل يعمل حتى ساعات متأخرة من الليل ، إن أفضل طريقة للتعامل مع أمين هى أن تتركة وشأنه .أنه سيحقق نجاحاً كبيراً فى المستقبل ، أما خليل فله قصة أخرى ، يبدأ يومه بنشاط ولكن ما أن ينتصف النهار حتى يسرع إلى التليفون ليتحدث مع أحد أصدقائه فى حوار طويل ليس له أى علاقة بالعمل ، أنه يتكلم كثيراً عن نفسه وعن المستقبل المشرق الذى ينتظره ، إلا أنه لا يدعم كلامه هذا بالعمل الجاد ، أنه بحاجة إلى أن يراقب مراقبة شبه لصيقة حتى يعمل بجد طوال اليوم "

ولكن ما سر هذا التفاوت بين كل من أمين وخليل فى العمل ؟ إن هذا هو واحد من الأسئلة التى يحاول هذا الفصل الرد عليها ، وهى :-

١- لماذا يعمل الناس ؟

٢- لماذا يبذل بعض الناس جهداً أكبر من البعض الآخر ؟ .

٣- هل هناك علاقة بين الرضا عن العمل والجهد الذى يرغب الإنسان أن يبذله فى العمل ؟ .

٤- كيف يمكنك - إذا رغبت أن تزيد من مجهودك فى العمل ؟ .

نظرية الحاجات :

منذ عشرات السنين ونظرية الحاجات تستخدم لشرح دوافع الإنسان للعمل ، وملخص هذه النظرية ببساطة هو أن الإنسان يعمل لاشباع حاجاته ، فحاجة الجسم إلى الطعام (مثلاً) تؤدى إلى حالة من التوتر (الجوع) مما يدفع الإنسان إلى العمل على التزود بالطعام فيزول التوتر .

أنواع الحاجات الإنسانية: تقترح أكثر من نظرية تقسيم الحاجات التى تدفع الإنسان إلى العمل إلى خمس مجموعات (١)

(١) حاجات البقاء : وهى حاجات لا غنى للانسان عن إشباعها للمحافظة على بقائه (الهواء - الماء - الغذاء - الملبس - المسكن .... إلخ) ويستعين الإنسان بأجره من العمل لسد الكثير من هذه الحاجات .

(٢) حاجات الأمن : وتمثل حاجات الإنسان لتجنب الإصابات فى الجسد والمال والشعور ،وعلى الرغم من حرص منظمات الأعمال على توفير الأمن المادى للعاملين (إنشاء وحدات الأمن الصناعى مثلاً) إلا أن هناك بعض الوظائف التى تهدد بطبيعتها أمن الفرد وسلامته مثل الإطفاء ، السيرك ، المناجم ، والبوليس ، ويتهدد الأمن المعنوى إذا أعتمد الفرد على رئيسه المباشر فى عمليات الترقية ومنح العلاوة والنقل والتقييم ، ويؤكد البعض على أن الأسلوب الإستبدادى يمكن أن يكون مؤثراً إلى حد بعيد فى حالة إرتفاع حاجة الإنسان إلى الأمن . ويقل تأثيره فى حالة إنخفاض هذه الحاجة لدى الفرد .

(٣) الحاجات الإجتماعية : تمثل حاجات الفرد لان يكون عضواً فى جماعة وأن يكون محبوباً من هذه الجماعة ، وإذا لم يجد هذه الجماعة فى العمل فإن ذلك يودى إلى إرتفاع معدل الغياب وكثرة الأخطاء فى العمل .

(٤) حاجات التقدير : وتمثل حاجات الإنسان للشعور بقيمته أمام نفسه وأمام الآخرين ، وكلما تعددت مهارات الفرد وقدراته كلما زاد شعوره بقيمته

أمام نفسه . وكلما كوفىء الإنسان على هذا التميز كلما زاد شعوره بقيمته أمام الآخرين . إذا كنت من بين العاملين بوزارة الخارجية (مثلاً) فإن إجادتك للحديث بأكثر من لغة أجنبية سيزيد من قيمتك أمام نفسك ، وإذا قامت الوزارة بمنحك بعض الإمتيازات مقابل ذلك التفوق فإن ذلك سيزيد من شعورك بقيمتك أمام الآخرين .

(٥) **حاجات تأكيد الذات :** كل إنسان يتصور لنفسه وضعاً مثالياً فى المستقبل.إن حاجة الإنسان للوصول إلى هذا الوضع المثالى يسمى بحاجة تحقيق الذات.ويتميز الأشخاص الذين ترتفع لديهم هذه الحاجة بالطموح والرغبة فى الإنجاز والإستقلالية ، لذلك ينصح البعض بتفويض هؤلاء الأشخاص فى سلطة إتخاذ القرارات حيث يساعد ذلك على إشباع حاجتهم إلى الإستقلال .

إلا أن إرتفاع الحاجة إلى الإستقلال لدى هذا النوع من الناس قد يدفعهم إلى الإنعزال ، وبسبب هذه الإنعزالية فإنهم قد لا يصلحوا لان يكونوا قادة ناجحين .

لننتقل بعد هذا العرض الموجز لانواع الحاجات إلى إستعراض نتائج الدراسة الميدانية التى قدمها العالم البريطانى John Hunt عن الحاجات الإنسانية فى المجتمع البريطانى (٢)

أ - الأهمية النسبية للحاجات : من النتائج التى توصل إليها Hunt أن الأهمية النسبية للحاجات تختلف من طبقة إجتماعية إلى أخرى داخل المجتمع ، وقدم نموذجين لشرح هذه النتيجة ، أحدهما لطبقة العمال والأخر لطبقة المبتكرين وذوى الطموح .

النموذج الأول : (طبقة عمال المصانع) :

يوضح الشكل رقم (١) أن أهم حاجات هذه الطبقة هى الحاجات الإجتماعية . إن بعض أفراد هذه الطبقة يرفض الترقية التى قد تبعده عن

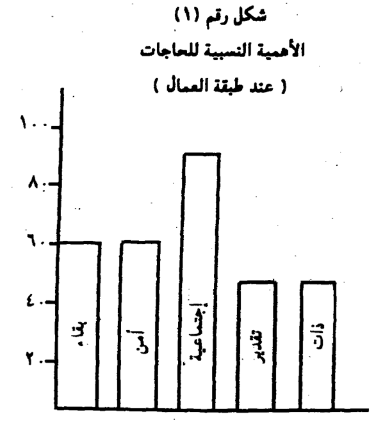
أصدقائه فى العمل

كما ترتفع حاجات الأمن والبقاء ، أما حاجات التقدير وتأكيد الذات فليست بنفس القوة ، يفضل هذا النوع من الناس المهن ذات الواجبات الروتينية التى لا تحتاج إلى إبتكار أو تطوير والتى تضمن إشباع حاجات البقاء والأمن وتهيء الظروف لإقامة علاقات صداقة بعيدة عن الرسميات .

شكل رقم (١)

الأهمية النسبية للحاجات

(عند طبقة العمال)



النموذج الثانى : (طبقة المبتكرين وذوى الطموح) :

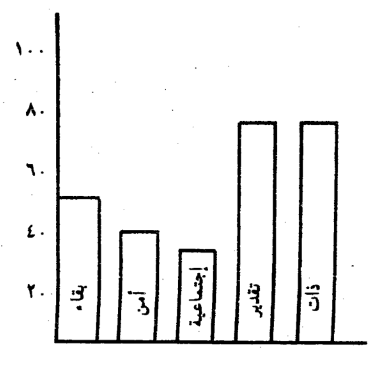
أهم حاجات هذه الطبقة كما يوضح الشكل رقم (٢) هى حاجات التقدير وتأكيد الذات . أما حاجات البقاء والأمن والحاجات الإجتماعية فتبدو منخفضة الأهمية ، يفضل هذا النوع من الناس الأعمال ذات الطبيعة الإبتكارية والأعمال

التى تتيح لهم الإستقلالية والعمل بمعزل عن الآخرين ، إن هذه الطبقة تمثل ٥٪ من المجتمع .

شكل رقم (٢)

الأهمية النسبية للحاجات

(عند طبقة المبتكرين ومرتفعى الطموح)



ب - تغير الحاجات مع الزمن : أشار John Hunt إلى أن هيكل حاجات الفرد يتغير كلما تقدم به العمر ، وقدم نماذج مختلفة لهيكل الحاجات فى مراحل مختلفة من العمر :-

المرحلة الأولى : (هيكل الحاجات فى سن الثامنة عشر)

شكل رقم (٣)



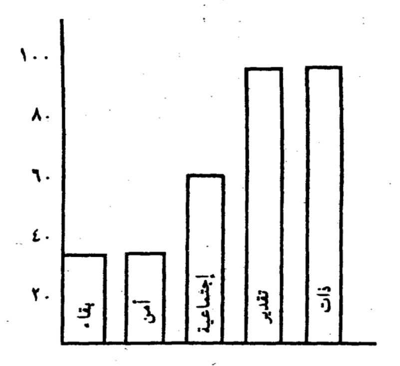
يبين الشكل رقم (٣) هيكل الحاجات لطلاب أنهوا الدراسة الثانوية وعلى وشك الإلتحاق بالجامعة ، إن حاجات البقاء والحاجات الإجتماعية أقوى من حاجات التقدير وتأكيد الذات . أما حاجات الأمن فهى مشبعة إلى حد كبير ، والسبب فى إرتفاع الحاجات الإجتماعية وحاجات البقاء هو أن إعتماد الأفراد على أسرهم يبدأ فى التناقص عند هذه السن فى المجتمع الغربى ، وينتقلون تدريجياً إلى مرحلة الاعتماد على النفس . وعندما يترك الفرد أسرته ويقل دعمها المادى له أو حتى يتوقف يشعر الفرد بالوحدة فترتفع لديه الحاجات الإجتماعية وحاجات البقاء ولذلك يسعى الفرد إلى البحث عن عمل (لاشباع حاجات البقاء) وعن أصدقاء (لاشباع الحاجات الإجتماعية) . وفى هذا الوقت يحدث إنخفاض مؤقت فى إهتمامات الفرد بالحصول على مركز مرموق فى المستقبل (حاجتى التقدير وتأكيد الذات) .

المرحلة الثانية : (هيكل الحاجات للفترة من ٢٥ - ٣٠ سنة) :

يحدث تغير أساسى وجوهرى فى هذه المرحلة والتى تتسم ببدء الحياة العملية والحياة الزوجية .

شكل رقم (٤)

هيكل الحاجات عند بدء الحياة العملية والزوجية



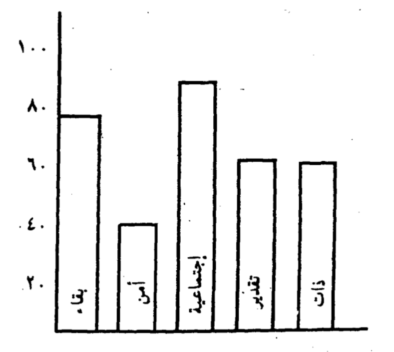
إن الحصول على عمل يعنى توافر فرص جيدة لاشباع حاجات البقاء ، كما أن الزواج يؤدى إلى إشباع حاجات الفرد الإجتماعية ، لذلك نجد إنخفاض ملحوظ فى حاجات البقاء والحاجات الإجتماعية كما يتضح من الشكل رقم (٤) ولان طموح الفرد لارتقاء السلم التنظيمى يشتد فى بداية حياته العملية لذلك نرى إرتفاع ملحوظ فى حاجتى التقدير وتأكيد الذات .

المرحلة الثالثة : (مرحلة الإنجاب) :

إن ميلاد طفل جديد للإنسان يحول هيكل حاجاته إلى نموذج جديد يتضح من الشكل رقم (٥)

شكل رقم (٥)

هيكل الحاجات عند الإنجاب



تنخفض حاجات التقدير وتأكيد الذات وتصبح أقل أهمية فى مرحلة الإنجاب وترتفع حاجات الأمن والبقاء والحاجات الإجتماعية ، إن ميلاد الطفل الأول يحدث قدراً كبيراً من السعادة والإثارة فى حياة الإنسان ، ينشأ أهتمام فورى بحاجات البقاء والأمن بالنسبة للمولود الجديد ، ترتفع حاجات الأب الإجتماعية فى هذه المرحلة حيث أن وقت الأم يكون مكرساً لرعاية الطفل من رضاعة ونظافة ملابس وخلافه وبالتالى لا تجد الوقت الكافى للاهتمام بالزوج .

أداء الفرد فى مرحلة الإنجاب :

إن تحول اهتمام الفرد من العمل إلى زوجته وطفله يؤدى إلى استياء رؤسائه فى العمل . إلا أن هذه المرحلة لا تدوم طويلاً فسريعاً ما يعود هيكل حاجات الفرد إلى المرحلة الثانية والتى ترتفع فيها حاجات التقدير وتأكيد الذات .

المرحلة الرابعة : (من سن ٣٥ إلى ٤٥ سنة " فترة منتصف الخدمة ")

وهى المرحلة التى يزداد فيها التفكير ويقل العمل ، ويقف الإنسان مع نفسه ليتساءل عن إنجازاته فى الحياة . غالباً ما يكون الفرد فى هذه الفترة قد أشبع معظم حاجاته ، فقد وجد المسكن وتزوج ورزق الأولاد ، وينتاب الكثير من الناس فى هذه المرحلة إحساس بالفراغ ويزداد الإهتمام بالفترة الباقية من العمر.
الغالبية تستطيع إجتياز هذه المرحلة دون مشاكل كبيرة.إلا أن البعض لا يستطيع الخروج من هذه المرحلة ويستمر التفكير وتزداد فتراته ويمر الفرد بما يسمى بأزمة منتصف الخدمة .

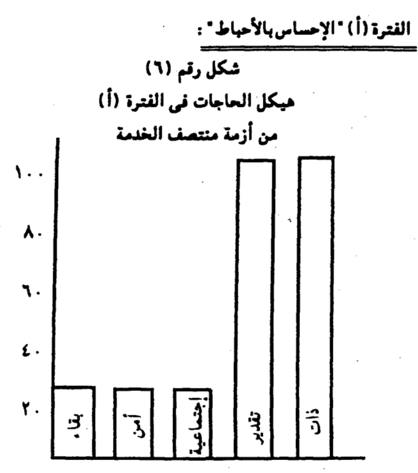
أثناء هذه الأزمة يمر الفرد بفترتين متميزتين :

الفترة (أ) " الإحساس بالأحباط " :

شكل رقم (٦)

هيكل الحاجات فى الفترة (أ)

من أزمة منتصف الخدمة



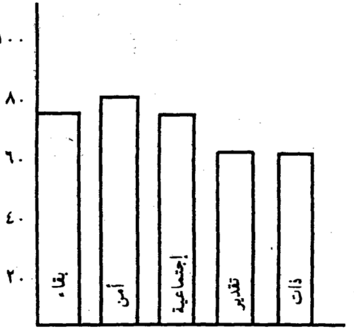
يزداد إحساس الفرد بالإحباط فى هذه الفترة حيث لم يصل إلى الوضع المرموق الذى أعد له العدة منذ الصغر ، ويشعر الفرد فى هذا الوقت بأن وظيفته الحالية ما هى إلا قيد يصعب الفكاك منه (لاحظ ارتفاع حاجات التقدير وتأكيد الذات فى الشكل رقم (٦) ، فهما لم يشبعا حتى الآن) لذلك يصف البعض هذه المرحلة بمرحلة الإحباط .

الفترة (ب) : "الإحساس باليأس":

شكل رقم (٧)

هيكل الحاجات فى الفترة (ب)

من أزمة منتصف الخدمة



رد فعل الفرد فى هذه الفترة يكون أكثر إزعاجاً حيث ينتقل من مرحلة الإحباط (عدم النجاح فى الماضى) إلى مرحلة اليأس (إستحالة النجاح فى المستقبل) إنها حقيقة مؤلمه يواجهها هذا النوع من الناس ، لقد اعتقدوا منذ الصغر أن الوصول إلى القمة يتحقق بالإجتهاد ولم يجدوا من يقول لهم أن فرصة الوصول إلى القمة ضئيلة جداً .

إن شعور الإنسان بأنه فى مأزق يؤدى إلى إرتفاع حاجات الأمن لديه كما هو واضح فى شكل رقم (٧) ، ولصعوبة الخروج من المأزق يحاول الإنسان الهروب بإدمان الخمر والمخدرات والانغماس فى الشهوات فترتفع حاجات البقاء

لديه ، أما عن إرتفاع الحاجات الإجتماعية فيرجع إلى أن أهمال الفرد لزوجته وأولاده وقضاء معظم وقته في العمل (الفترة السابقة) قد دفع الزوجة والأولاد إلى التكيف على الحياة فى عدم وجوده ، لذلك يشعر الإنسان بالوحدة النفسية ، قد يؤدى ذلك إلى تعاطف الأسرة معه ، إلا أن التعاطف لا يكفى لحل مشاكل الفرد فى هذا الوقت ويطلق البعض على هذه المرحلة " بالموت النفسى " (لاحظ هبوط حاجات التقدير وتأكيد الذات على الرغم من عدم الإشباع) .

دور المنظمة فى حل مشكلات أزمة منتصف الخدمة :

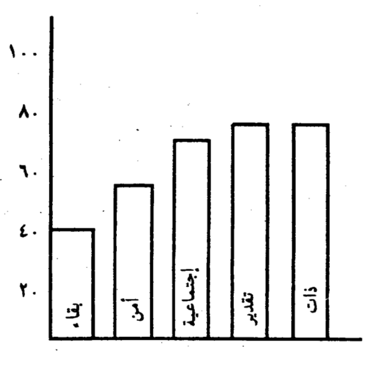
بعض المنظمات يوفر برامج تدريب لهذا النوع من الناس تمهيداً لتحويلهم إلى العمل فى مشروعات تختلف فى طبيعتها عن أعمالهم الأصلية ، وعلى الرغم من نجاح مثل هذه البرامج فى إثارة دوافع الأفراد ، إلا أنهم سرعان ما يعودون إلى حالة اليأس مرة أخرى .

المرحلة الخامسة : (من سن ٤٥ إلى ٥٥ سنة) :

يستمر هيكل حاجات الفرد الذى نجا من أزمة منتصف الخدمة فى إظهار حاجة قوية للتقدير وتأكيد الذات مع الإرتفاع النسبى للحاجات الإجتماعية كما هو مبين فى الشكل رقم (٨). فى نهاية هذه المرحلة يكون الفرد قد تكيف مع دوره فى المنظمة وظهر له إهتمامات خارج العمل وأخذ يعد العدة للتقاعد من الخدمة .

شكل رقم (٨)

هيكل الحاجات فى الفترة من ٤٥ - ٥٥ سنة



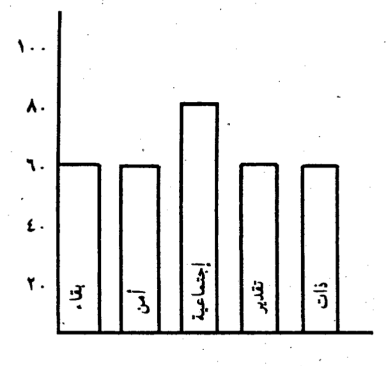
المرحلة السادسة : (من سن ٥٥ - ٦٥ سنة) :

أثناء هذه المرحلة يصل الإنسان إلى سن التقاعد ، ويتسم هيكل الحاجات فى هذه المرحلة (كما هو مبين فى شكل رقم (٩) بارتفاع حاجات البقاء حيث ترتفع إحتمالات الإصابة بالأمراض مع تقدم الإنسان فى العمر وتزداد حاجته إلى الرعاية والعلاج ، ترتفع أيضاً حاجات الإنسان الإجتماعية نظراً لاقتراب موعد ترك الخدمة وفراق الزملاء ولان بعض الأصدقاء المقربين قد فارقوا الدنيا ، كما يلاحظ إنخفاض حاجات التقدير وتأكيد الذات فى هذه المرحلة .

شكل رقم (٩)

هيكل الحاجات فى الفترة

من ٥٥ - ٦٥ سنة



جـ - صراع الحاجات : أحياناً يواجه الإنسان ضغوطاً لإشباع أكثر من حاجة فى وقت واحد ، فقد ينتج عن ترقية أحد العمال إلى وظيفة إشرافية أن يتعرض للضغوط التالية :-

-.أن يفقد أصدقائه من أجل الترقية (وإشباع حاجات التقدير وتأكيد الذات) .

- أن يرفض الترقية ويحتفظ بأصدقائه (لاشباع حاجاته الإجتماعية) .

وتكون النتيجة أن يتخذ قراراً من شأنه إشباع بعض الحاجات على حساب حاجات أخرى .

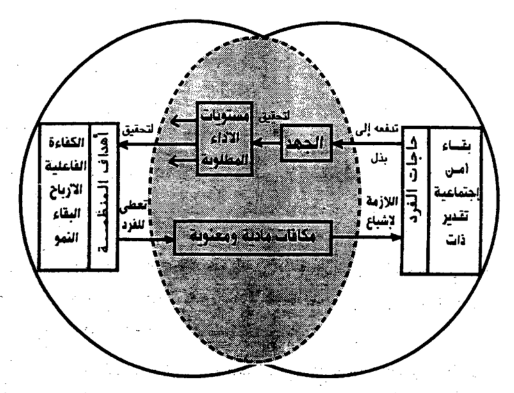


تعد حاجات العاملين وأهداف المنظمة من أهم العناصر الضاغطة التى تؤثر على نجاح أو فشل منظمات الأعمال .

والشكل التالى يبين العلاقة بين هذين العنصرين :

شكل رقم (١٠)

حاجات العاملين وأهداف المنظمة



● يتضح من الشكل أن حاجات الفرد تدفعه إلى بذل الجهد من أجل تحقيق مستويات الأداء المحددة بواسطة المنظمة ، وهو بذلك يساهم فى تحقيق **أهداف المنظمة** . تقوم المنظمة من جانبها باعطاء الفرد (مقابل الإنجازات التى حققها) مكافآت مادية ومعنوية للمساهمة فى **إشباع حاجاته** .

● إن عدم تحقيق الفرد لمستويات الأداء المحددة بواسطة المنظمة سوف يؤثر سلبياً على مستويات تحقيق المنظمة لاهدافها ، كما أن فشل المنظمة فى إعطاء الفرد المكافآت المناسبة سوف يؤثر سلباً على مستويات إشباع الفرد لحاجاته .

● إن التأثير السلبى على مستويات تحقيق المنظمة لاهدافها يعنى إنخفاض كفاءة وفعالية هذه المنظمة وإنخفاض مستويات أرباحها مما قد يؤثر على إحتمالات إستمرار وبقاء المنظمة ، إن ذلك بالطبع ليس فى صالح الأفراد العاملين بالمنظمة .

● كما أن التأثير السلبى على مستويات إشباع الأفراد لحاجاتهم يولد الشعور بالإحباط وعدم الرضا عن العمل مما يؤدى إلى ارتفاع معدلات الغياب وكذلك ارتفاع معدل دوران العمل ، إن ذلك بالطبع ليس فى صالح منظمات الأعمال .

لذلك فانه من الضرورى أن تكون **حاجات الأفراد وأهداف المنظمة** فى بؤرة إهتمام القائمين على إدارة المنظمة لما لهذين العنصرين من تأثير على نجاح المنظمة وإستمرارها .

الجهد والأداء

رأينا فيما تقدم أن **حاجات الإنسان** تدفعه إلى **بذل الجهد** من أجل تحقيق **مستويات أداء** تضمن له الحصول على المكافآت اللازمة لإشباع هذه الحاجات ولكن **هل يؤدى بذل الجهد دائماً إلى تحقيق مستويات الأداء المطلوبة ؟**

والإجابة : ليس دائماً .

لاحظ المثال التالى : فى سباق الجرى يقف عدد المتسابقين على خط واحد ويبدأ الجميع الجرى فى نفس اللحظة (وكل متسابق يهدف إلى تحقيق

المركز الأول والفوز بالجائزة الكبرى) ، ومع ذلك يكون المركز الأول والجائزة الكبرى من نصيب أحد المتسابقين فقط ، وعلى الرغم من قيام باقى المتسابقين ببذل الجهد للفوز بالمركز الأول ، إلا أن بذل الجهد وحده لم يكن كافياً لتحقيق الهدف .

هناك عوامل أخرى لابد من توافرها ، بالإضافة إلى بذل الجهد ، لضمان تحقيق مستويات أداء مرتفعة (٣) ، وهذه العوامل هى :

١- المهارة: إن الأداء الجيد يتطلب بجانب بذل الجهد أن يكون لدى الفرد والمهارة اللازمة لتحقيقه ، إن المهارة يمكن إكتسابها بالتدريب . لاحظ المثال التالى :-

" بعد أن تخرج حسام من المدرسة الإعدادية بعدة سنوات نجح فى الحصول على وظيفة ساعى فى إحدى الشركات ، إن تفانيه فى العمل وحسن أدائه وجدية مظهره لفت إنتباه رؤسائه ، وخلال عام واحد تم ترقية حسام إلى وظيفة كاتب بالشركة ، وإستمر حسام فى تقديم الأداء الجيد حتى تم ترقيته بعد سنتين إلى وظيفة مساعد رئيس قسم المبيعات ، طلب منه رئيسه الجديد إعداد تقارير عن مدى تقدم العملاء فى سداد الأقساط ، ولكن تقارير حسام لم تكن جيدة ولم تخلو من إنتقاد رئيس القسم . حاول حسام بأقصى طاقة أن يحسن من طريقته فى كتابة التقارير إلا أنه لم ينجح فى ذلك ، وتم اعادته إلى وظيفته كاتب مرة آخرى ، وكانت وجهة نظر رئيسه أنه غير مدرب لوظيفة مساعد رئيس قسم المبيعات ، إلا أن طموح حسام للوصول إلى أعلى المناصب منعه من الإستسلام للفشل ، من خلال القراءات الخاصة والدراسات الليلية تمكن حسام من أكتساب المهارة المطلوبة لوظيفة مساعد رئيس قسم " .

٢- خصائص الجماعة : قد يكون لدى الفرد المهارة اللازمة والقدرة على بذل الجهد إلا أن ذلك قد لا يكفى إذا كان أفراد الجماعة التى يعمل معها من ذوى المهارات المنخفضة أو من ذوى التقاليد الرديئة . إن مثل هذه الجماعة

غالباً ما تسعى إلى إجبار الفرد على التكيف مع تقاليدها ، وقد يؤدى ذلك إلى حدوث صراع بين الفرد والجماعة وغالباً ما يكون ذلك على حساب الأداء .

٣-عوامل خاصة بالتكنولوجيا : إن الفرد يكون فى حاجة إلى الأدوات المناسبة اللازمة لانجاز العمل ، وعلى الإدارة بما لديها من إمكانيات أن تهيىء الظروف التى تمكن الفرد من إنجاز الأعمال بالطريقة التى يتحقق بها أهداف المنظمة :

" تمكن أحد مديرى المصانع من تخفيض عدد الطلبيات المتأخرة بنسبة ٤ ٪ بالمقارنة بالعام الماضى . سأله أحد خبراء الإدارة عن سبب هذا التحسن الكبير فى أداء المصنع (يبدو أنك تستخدم طريقة جديدة فى مكافأة العاملين)

" ليس تماماً " رد مدير المصنع ، أخيراً وصلت الآلات الحديثة التى أنتظرناها لسنين عديدة ، إن العامل الان يستطيع أن يعمل طوال اليوم دون خوف من تعطل الآلات " .

الدوافع ونظرية التوقع (٤) :

تتلخص الفكرة الأساسية لنظرية التوقع فى أن الدافع إلى القيام بعمل معين يتوقف على ما سوف يحصل عليه الفرد نتيجة إنجاز هذا العمل ، والشكل رقم (١١) يوضح إطار هذه النظرية .

شكل رقم ١١١١

إطار نظرية التوقع

أ - إن بذل الجهد سيؤدى إلى تحقيق إنجاز جيد . ب - إن الإنجاز الجيد سيؤدى إلى الحصول على المكافأة . جـ - إن المكافأة ستشبع حاجة هامة من حاجات الفرد . د - إن الإشباع سيكون كبير بالدرجة التى تغرى الفرد على بذل المجهود اللازم . هـ - إذا كانت الفرص المتاحة للحصول على المكافأة ضعيفة فإن الدافع على بذل المجهود سيتوقف على حجم هذه المكافأة	يكون لدى الفرد الدافع على بذل الجهد تحت هذه الظروف

لاحظ المثال التالى :

فوجىء طارق العليمى أحد رؤساء الأقسام بهيئة قناة السويس ذات يوم برئيسه المباشر يخبره بأن أمامه فرصة للترقية إلى منصب مدير إدارة إذا قدم إنجازات طيبة فى عمله الحالى (كرئيس قسم) لمدة عام على الأقل .

وبتطبيق الإطار السابق لنظرية التوقع يمكن القول أن :

الشرط (أ) : يتم إستيفائه إذا أعتقد طارق أنه قادر على تقديم إنجازات طيبة فى عمله الحالى لمدة عام .

الشرط (ب) : يتم إستيفائه إذا كان طارق واثقاً من أن الأداء الطيب سيؤدى إلى ترقيته إلى مدير إدارة .

الشرط(جـ): يتم إستيفائه إذا كانت الترقية سوف تشبع أحد حاجات طارق الهامة كالحاجة إلى التقدير مثلاً .

الشرط (د) : يكون قد تم إستيفائه إذا كانت الترقية سوف ترفع من مركز طارق الإجتماعى (إشباع حاجة التقدير) بالقدر الذى يؤدى إلى إسعاد طارق وأسرته سعادة كبيرة ولمدة طويلة .

الشرط (هـ) : وهو أحد الشروط الهامة والذى يشرح جانباً هاماً من جوانب السلوك الإنسانى ، وملخص هذا الشرط هو أن الناس سوف يبذلون مجهودات شاقة فى عمل تنخفض فيه فرص النجاح إذا كان هذا النجاح يؤدى إلى الحصول على مكافآة ضخمة .

تقول الإحصاءات أنه على الرغم من أن فرصة نشر القصة الأولى للكاتب المبتدىء هى ١ : ٣٠٠ فإن آلاف الناس يعملون بجدية ولسنوات طويلة فى كتابة القصة الأولى على أمل الحصول على الشهرة والثروة المفاجئة .

ويعتبر E.C.Tolman هو صاحب نظرية التوقع . أما البروفسيور V. Vroom فهو أول من طبق أفكار Tolman على السلوك الإنسانى فى المنظمات (٥) .

الدوافع والرضا عن العمل :

إن الدافع إلى العمل والرضا عن العمل هما أمران مختلفان فالدافع إلى العمل يمثل الرغبة فى بذل الجهد اللازم لاشباع حاجة معينة من حاجات الإنسان أما الرضا عن العمل فيقصد به الرضا الناتج عن إشباع هذه الحاجة .

هناك طريقة مبسطة لشرح العلاقة بين الدوافع والرضا عن العمل ، لاحظ الإحتمالات الأربعة المقدمة فى الجدول رقم (١) .

جدول رقم (١)

العلاقة بين الدوافع والرضا عن العمل

الرضا	الدافع: قــوى	الدافع: ضعيف
مرتفع	عــامل ذو دافع قــوى وراض عن العــــمل	عامل ذو دافع ضعيف وراض عن العــــمل
منخفض	عــامل ذو دافع قــوى وغير راض عن العمل	عامل ذو دافع ضعيف وغير راض عن العمل

(١) عــامل ذو دافع قــوى وراض عن عــمله : تشــمل هذه الطبقة المشاهير من الرياضــيين (أمثال العداء المغربى سعــيد عويطه والأمريكى كارل لويس ولاعب التنس الألمانى بوريس بيكر) فدوافعهم قوية إلى تحقيق نتائج ممتازة

وإلى التحطيم المستمر للارقام العالمية ، كما أنهم يكتسبون مبالغ وفيرة من المال تساعدهم على إشباع الكثير من الحاجات فيصلون إلى درجة الرضا عن العمل أو حتى الإستمتاع به .

(٢) عامل ذو دافع قوى وغير راض عن عمله : بعض الناس قد أعتاد على العمل بجدية وإخلاص فى كل الظروف ، إن عدم قيام المنظمة بإشباع إحتياجات هذا النوع من الناس يؤدى بالطبع إلى عدم رضائهم عن العمل ، إلا أنهم سيستمرون فى بذل الجهد آملين أن تتحسن الظروف فى المستقبل .

(٣) عامل ذو دافع ضعيف وراض عن عمله : بعض الناس يأخذ كثيراً ويعطى قليلاً ولانهم يأخذون كثيراً فهم راضون عن العمل . إلا ان هذا الرضا ينخفض كثيراً إذا طلب من هؤلاء أن يبذلوا جهداً أكبر فى العمل . إن الدافع إلى العمل لدى هؤلاء الناس ضعيف للغاية ، أنهم مشغولون بأعمالهم الخاصة خارج العمل ، وهؤلاء هم طبقة كبيرى موظفى الحكومة فى كثير من دول العالم الثالث

(٤) عامل ذو دافع ضعيف وغير راض عن عمله : تشمل هذه الطبقة خريجى الجامعات الذين يعملون لفترة معينة فى الخدمة العامه ، إن كثيراً منهم لا يحبون أعمالهم ويعملون فقط لتحاشى عواقب التمرد ، إن العائد المادى فى هذا النوع من العمل لا يكفى لاشباع حاجات الإنسان الضرورية ولذلك لا يتحقق الرضا عن العمل .

نظرية الدعم الإيجابى (٦)

إن النجاح فى معرفة أنواع المكافآت التى يرغبها العاملون يساعدعلى دفعهم إلى تكرار سلوكاً مرغوباً ، فإذا علم رئيسك فى العمل بحبك الشديد للمديح والثناء فإنه سيتمكن من أن يدفعك لزيادة مجهودك إذا قدم إليك الإطراء المناسب ، وعند إنخفاض مجهودك إنخفاضاً ملحوظاً فإن توقفه عن تقديم عبارات الإطراء سوف يدفعك إلى زيادة مجهودك مرة أُخرى .

إن المبدأ الذى تقوم عليه نظرية الدعم الإيجابى هو أحد مبادىء نظرية التعلم ويسمى بقانون التأثير والذى يؤكد على نزعة الإنسان إلى تكرار السلوك الذى يؤدى إلى حدوث نتائج إيجابية وإلى عدم تكرار السلوك الذى يؤدى إلى حدوث نتائج سلبية .

هناك بعض القواعد الواجب مراعاتها عند إستخدام نظرية الدعم الإيجابى إذا أردنا الحصول على نتائج طيبة فى العمل :-

القاعدة الأولى : (إستخدم المكافأة الملائمة) : الجدول رقم (٢) به قائمة ببعض أنواع المكافآت التى تلائم كثير من العاملين فى مختلف المستويات الوظيفية . إن سؤال الفرد عن نوع المكافأة التى تناسبه يعد من البدايات الطيبة فى تطبيق هذا الأسلوب .

جدول رقم (٢)

قائمة بالمكافآت التى يمكن إستخدامها فى العمل

قائمة بالمكافآت
الشكر والتشجيع والتقدير
تأمين الوظيفة
المكافأة المالية
التقرير الجيد
المشاركة فى المعلومات السرية
القيام بأعمال هامة
الحرية فى العمل
الترقية
تحسين ظروف العمل
زملاء يتصفون بالكفاءة وحسن الخلق
غذاء عمل (مدفوع من الشركة)
أجازة من العمل
النياشين والأوسمة

القاعدة الثانية : (يجب أن تتناسب المكافأة مع حجم العمل)

يجب أن يصنف المدير مرؤوسيه حسب مستوي الإنجاز ، ثم يكافىء الأفراد الأحسن أداء بطريقة تختلف عن الأفراد ذوى الأداء المعتاد ، فالعامل الذى نجح فى زيادة إنتاجة بنسبة ٣٠ ٪ يجب أن يتلقى مكافأة أفضل من تلك التى تمنح للعامل الذى زاد إنتاجة بمعدل ٥ ٪ .

القاعدة الثالثة : (كافىء الناس على أى مجهود ولو كان قليلاً إذا كان فى الإتجاه الصحيح) :

" إن سوء ترتيب ماجد لمكتبه قد أدى إلى ضياع بعض الملفات مما أدى إلى إستياء رئيسه فى العمل . غير أنه فى أحد الأيام لاحظ الرئيس إختفاء ظاهرة تراكم أكواب الشاى الفارغة على مكتب ماجد فشكره على ذلك " إن هذا الإسلوب قد يبدو بسيطاً أو حتى بدائياً ، إلا أن تشجيع الإنسان على التحسن البسيط فى سلوكه يزيد من إحتمال تحسن السلوك بطريقة أفضل فى المستقبل.

القاعدة الرابعة : (يجب الإسراع بالمكافأة فور حدوث الأداء المرغوب) :

حيث أن الفشل فى مقابلة الأداء الحسن بالمكافأة المناسبة فى الوقت المناسب قد يؤدى إلى حدوث هبوط فى معنويات الفرد ويدفعه إلى تخفيض إنتاجه فى المستقبل .

القاعدة الخامسة : (يجب إخبار الأفراد بالعمل المستحق للمكافأة) :

يحتاج الفرد إلى من يخبره بالعمل المطلوب إنجازه حتى يستحق المكافأة المرغوبة ، فلو أنك تعمل مندوباً للمبيعات لإحدى الشركات فإنه يكون مفيداً أن يخبرك رئيسك بما يلى : " سوف أوصى لك بمكافأة مادية إذا إرتفع رقم مبيعاتك بمعدل ١٥ ٪ شهرياً " إنك قد تعمل عددا أكبر من الساعات وتبذل جهداً أكبر فى الإتصال بالعملاء حتى يرتفع رقم مبيعاتك بمعدل ١٥ ٪ لتحصل على المكافأة .

القاعدة السادسة : (يجب إخبار الأفراد بأخطائهم) :

يعمل بعض الأفراد بأمانه ويبذلون جهداً كبيراً ، ومع ذلك فإن وقوعهم فى بعض الأخطاء يحرمهم من الحصول على المكافأة رغم إخلاصهم وتفانيهم فى العمل ، إن أكثر ما يحبط الإنسان هو أن يعمل بأمانة بدون مقابل . إنك إذا أخبرت الفرد بأخطائه فانك فى الواقع تساعده على التخلص منها مستقبلاً ، فيتمكن من الحصول على المكافأة المرغوبة .

القاعدة السابعة (يجب تغيير المكافأة من وقت لاخر) :

إن الحلوى تفقد قيمتها لدى الأطفال مع الوقت ، وكذلك المكافآت ، كانت إحدى الشركات توزع ميداليات تذكارية على العاملين قليلى الغياب ، وبعد فترة فقدت الميداليات قيمتها التشجيعية مما دفع الشركة إلى اللجوء إلى نظام السحب الشهرى : فالموظف الذى يحضر إلى العمل لمدة ٣٠ يوم متتالية يكون له الحق فى وضع إسمه فى صندوق السحب ، وكل شهر يتسلم الشخص المحظوظ (الذى يقع عليه السحب) مبلغ ٥٥ جنيه كجائزة (لاحظ أن هذه المكافآة ستفقد قيمتها فى المستقبل) .

التنمية الذاتية لدوافع العمل :

فيما يلى بعض المقترحات التى تساعدك على التنمية الذاتية لدوافعك على العمل .

١- حدد لنفسك أهدافاً واجبة التحقيق : ضع لنفسك أهدافاً سنوية ، شهرية ، أسبوعية ، يومية ، وحتى صباحية ومسائية . حيث أن وجود الأهداف يدفع الإنسان إلى العمل على تحقيقها ، فيساعد وجود الأهداف طويلة المدى إلى دفع الإنسان على الإرتفاع بمستوى أدائه اليومى وتحقيق إنجازات طيبة ، والسبب فى ذلك يكمن فى أن تحقيق الأهداف طويلة المدى يحتاج إلى تحقيق

سلسلة من الأهداف قصيرة الأجل . فإذا أراد طالب الهندسة أن يكون مهندساً ناجحاً للتصميم (هدف طويل المدى) فعليه أولاً أن يحصل على تقديرات سنوية مرتفعة فى مادة الرسم الهندسى (أهداف قصيرة الأجل) ولا يأتى ذلك إلا بالمواظبة اليومية على حضور المحاضرات والمراجعة المستمرة لهذه المحاضرات نظرياً وعملياً .

٢- حدد نوع المكافأة التى ترغب فى الحصول عليها ثم أبحث عنها :
بالنظر إلى الجدول رقم (٢) يمكنك تحديد نوع المكافأة التى ترغبك فى العمل، إفترض أنك إكتشفت أنك ترغب فى العمل مع زملاء يتصفون بالكفاءة وحسن الخلق فالخطوة التالية هى أن تبحث " قدر المستطاع " عن العمل الذى تتوافر فيه مثل هذه الظروف .

٣- تعرف على رد فعل الآخرين تجاه مستوى أدائك : أن تعرفك على رأى الآخرين من ذوى الخبرة فيما تقدمه من أعمال سوف يبصرك بمستوى أدائك ويشجعك على العمل فى الإتجاه الصحيح .

لو وجدت رئيسك لا يهتم بابلاغك برأيه فى عملك فلا تتردد بين الحين والآخر من سؤ اله عن ذلك ، يمكنك استخدام أحد الأسئلة التالية :-

- هل العمل الذى أقدمه مقبولاً ؟

- هل مستوى عملى يقترب من المستوى الذى تتوقعه الشركة من شاغلى وظيفتى ؟

- حتى الآن لم أتلقى تعليقاً بخصوص عملى ، هل فى ذلك ما يدعو للقلق ؟

حالات تطبيقية

حالة رقم (١) : « السباك المختال »

تم تعيينك مشرفاً على مشروع لتشييد مبنى صغير فى واحدة من قرى الصعيد ، إن مسئوليتك الأساسية هى مراقبة سير العمل للتأكد من أن المبنى سيكون جاهزاً فى الموعد المتفق عليه وفى حدود التكاليف المقررة ، ولقد لاحظت أن أعمال السباكة قد تأخرت أكثر من شهر عن الموعد المقرر لها مما أدى إلى حدوث توقف فى أعمال البناء والبياض إنتظاراً للانتهاء من أعمال السباكة . وعند مواجهتك لياسر رئيس السباكين بخصوص المشكلة بادرك بقوله: " إننى لا يعجبنى الإستعجال فى العمل وأحب أن أقوم بعملى على الوجه الأكمل مهما إستغرق ذلك من وقت . أننى لا أهتم كثيراً بالمواعيد الرسمية " . لقد أغضبك هذا الحديث فاتصلت برئيسك المباشر وأقترحت عليه تغيير ياسر بشخص آخر يقدر قيمة الوقت ، فقال : " لابد أنك تمزح !!! ألا تعلم أنه لا يوجد فنيين فى هذا المكان ؟ اننا نحتاج الإنتظار على الأقل لمدة ستة أشهر حتى نستطيع إستبدال ياسر . لا تطرد ياسر بل حاول ترغيبه وتجنب ممارسة أى أنواع الضغوط ، يجب ألا يتركنا وإلا سنواجه مشاكل كثيرة " .

والمطلوب تحليل المشكلة وإبداء الرأى

المشكلة:

أسبابها:

(١)

(٢)

(٣)

الشروط الواجب توافرها فى الحل الأمثل:

(١)

(٢)

(٣)

الحلول البديلة:

(١)

(٢)

(٣)

تقييم البدائل:

الشروط التى توفرت فى البديل رقم (١) هى:

الشروط التى توفرت فى البديل رقم (٢) هى:

الشروط التى توفرت فى البديل رقم (٣) هى:

الحل الأمثل هو:

حالة رقم (٢) " ٢ مليون جنيه نظير جنيهان من الفضة "

أثناء عملك بدولة الإمارات سألك مدير المصنع بصفتك مديراً للافراد عن رأيك فيما يلى : " لدى فكرة عن كيفية رفع إنتاجية هذا المصنع ، منذ عامين ونحن نعانى من عدم القدرة على تحطيم الحاجز النفسى وتحقيق إنتاج بمبلغ ٢ مليون جنيه شهرياً لقد أقترينا جداً من هذا الرقم فى مرات عديدة إلا أننا كنا نفشل فى اللحظات الأخيرة . إن خطتى تتمثل فى وضع نظام للمكافآت االترغيبية وهى : أن يحصل كل فرد فى المصنع على جنيهان فضيان فى الشهر الذى نصل فيه إلى رقم إنتاج قدره ٢ مليون جنيه . سوف ترسل الجائزة إلى كل فرد على منزله حتى تتمكن أسر العاملين من المشاركة فى هذا الإنجاز ، سيتكرر حصول رجالنا على جنيهان فضيان فى كل شهر نصل فيه إلى هذا الهدف ، كل إنسان يحب الجنيهات الفضية وكل إنسان يحب التقدير أننى أود ان اعرف تعليقك على هذه الخطة قبل أن أقوم بإعلانها ؟

والمطلوب تقييم هذه الخطة بإستخدام نظرية الدعم الإيجابى .

تدريب :

أولاً : يقضى طلاب الفصل خمس دقائق فى محاولة للاجابة على السوءالين التاليين :-

١- ما هى أهدافى من الدراسة بكلية التجارة ؟

٢- ما هى الحاجات التى يمكن اشباعها أثناء فترة الدراسة ؟

ثانياً : كل طالب سيخبر باقى الطلاب عن إجابته ، ويتم توجيه الطلاب إلى ملاحظة التنوع فى الإجابات ومحاولة تفسير هذا التنوع إن وجد .

قائمة إستبيان

(قياس هيكل الحاجات)

تحتوى هذه القائمة على مجموعة من الأسئلة ، لكل سؤال ثلاث إجابات أو مواقف محتملة . والمطلوب ترتيب هذه الإجابات حسب تفضيلك الشخصى بكتابة ٣،٢،١ (فى المربع المناسب على يسار العبارة كماهو موضح فى المثال التالى :

ضع رقم ٣ داخل المربع المواجه لاكثر العبارات تفضيلاً لديك			٣
ضع رقم ٢ داخل المربع المواجه للعبارة التالية فى التفضيل	٢		
ضع رقم ١ داخل المربع المواجه لاقل العبارات تفضيلاً لديك		١	

(١) يتحقق رضاء الفرد عن العمل فى المكان الذى :

أ) يعطى أعلى المرتبات .

ب) به صديق حميم .

جـ) يحافظ فيه الرئيس على شعور المرؤس .

(٢) إنك لا تمانع من ان تقضى وقتاً إضافياً فى العمل

أ) الذى تلتقى فيه بالأصدقاء .

ب) تتلقى فيه الثناء على تفانيك فى العمل .

جـ) تشعر فيه بالاستقلالية وعدم التقيد .

(٣) قد تهدف من وراء عملك الحالى إلى :

أ) تجنب إصابات العمل .

ب) تدبير مبلغ لشراء منزل أنيق .

جـ) المحافظة على الاحترام المتبادل مع زملاء العمل

(٤) تفضل العمل مع الرئيس :

أ) الذى يحرص على سلامة وأمن مرؤسيه .

ب) الذى يحرص على تنمية روح الفريق بين الزملاء .

جـ) الذى ينصت باهتمام إلى آراء مرؤسيه .

(٥) إنك تشعر بأنك جزء من هذه المنظمة :

أ) لشعورك بالأمان داخلها .

ب) لوضعك المادى الجيد بها .

جـ) لمركزك المتميز بها .

المجموع	س	ص	ع	ل	م

(٦) يجب أن تهتم منظمات الأعمال :

أ) بالتأمين على العمال ضد الإصابة .

ب) بإحترام وجهات نظر الفرد داخل المنظمة .

جـ) بالإرتفاع بمكانة الفرد داخل المنظمة .

(٧) إذا كنت مديراً فإنك تحرص على :

أ) ضمان رواتب جيدة للافراد .

ب) إشتراك المرؤس فى إتخاذ القرارات .

جـ) توفير مناخ إجتماعى جيد داخل المنظمة .

(٨) يزداد حماسك فى العمل الذى :

أ) ترتفع فيه درجة التعاون بين الأفراد .

ب) به وسائل متطورة للوقاية من الحوادث .

جـ) يتفق مع تطلعاتك .

(٩) يكون العمل مفيداً فى حالة :

أ) وجود أصدقاء فى محيط العمل .

ب) توفير المنظمة السكن المناسب للعاملين .

جـ) إرتفاع درجة المنافسة فى الأداء بين العاملين .

(١٠) تشعر بالأحباط فى العمل فى حالة :

أ) عدم تقدير المسئولين لجهودك فى العمل .

ب) عدم الحصول على العلاوة المالية المتوقعة .

جـ) كثرة اللوائح المقيدة لحريتك فى محيط العمل .

المجموع | س | ص | ع | ل | م |

مراجع الفصل الأول

(١) لمزيد من التفاصيل راجع :

Maslow A.H . " Motivation and Personality'" Harper & Row , New York , 1970 .

(2) Hunt, J.:"Managig people at work : A Manager's Guide to Behavior in Organization ", pan , London , 1981 , pp . 31 - 44 .

(3) Du Brin , A . J . " Human Relations : A Job Oriented Approach , Prentice - hall , 1983 , p.25 .

(4) Ibid .

(5)راجع :

- Tolman , E., and Honzik , C. " Introduction and Removal of Reward and Maze Performance of Rats ," University of California Publications in Psychology , 1930 , 4 :257 - 275 .

- Vroom ,V . " Work and Motivativation , New york , Wiley , 1964 .

Quoted by :

- Dailey , R .C . " Understanding people in Organization ". west Publishing Company st paul New York - Los Angeles - San Franciso, 1988 , P . 81 .

- Hamner, W.C " Worker Motivation Programs :Importance of Climate , Structure , and Performace Consequences ," In W . C. Hamner and F.L.Schmidt , Contemporary problems in personnel . Chicago : st . clair press , 1974 , pp 280 - 308 .

" Motivation Theories and work Application " , in Steven Kerr, " Organizational Behavior," Columbus , Ohio: Grid Publishing , 1979 .

الفصل الثانى

القيم

" قل اننى هدانى ربى إلى صراط مستقيم . ديناً قيماً ملة إبراهيم حنيفاً وما كان من المشركين ، قل إن صلاتى ونسكى ومحياى ومماتى لله رب العالمين لا شريك له وبذلك أمرت وأنا أول المسلمين "

صدق الله العظيم

إن من سبل نجاح أى منظمة هو وجود أفراد قادرين على بذل الجهود المطلوبة للقيام بكافة أنشطة العمل داخل المنظمة ، ولكى تضمن المنظمة ولاء هؤلاء الأفراد فلابد من وجود إتفاق بين أهداف المنظمة وبين القيم الشخصية لغالبية هؤلاء الأفراد (١)

تعريف القيم :

للقيم الإنسانية إتصال وثيق بموضوعين أساسين :

الأول : يتعلق بطرق التصرف المتاحة للإختيار الإنسانى .

الثانى : يتعلق بأهداف الحياة المتاحة للاختيار الإنسانى .

طرق التصرف : هناك العديد من المشكلات والمواقف التى تواجه الإنسان يومياً وعلى الإنسان ان يقوم بإتخاذ تصرفاً معيناً حيال كل موقف أو مشكلة من هذه المشكلات وهناك العديد من طرق التصرف المتاحة التى يستطيع الإنسان ان يختار من بينها عند مواجهته لكل مشكلة من هذه المشكلات أو المواقف اليومية ، فقد يتصرف الإنسان بشجاعة أو بجبن ، بكرم أو ببخل ، بصبر أو تدفاع ، بصدق أو حتيال ، بتعفف أو ببهيمية .

فإذا تصرف الإنسان بشجاعة فى المواقف التى تتطلب ذلك لاعتقاده الراسخ بأن الشجاعة هى أفضل من الجبن ، فإنه يمكن القول أن الشجاعة هى إحدى قيم هذا الإنسان .

أهداف الحياة : ما هو الهدف الذى يجب على الإنسان أن يسعى إليه فى هذه الحياة المليئة بالخير والشر والعدل والظلم والحق والباطل واللذة والألم؟

هناك من يرى أنه يجب على الإنسان أن يركز جهوده ويكرس حياته لتحقيق الثراء المادى ، وهناك من يرى أنه يجب على الإنسان ان يركز جهوده للفوز برضاء الله ومحبته .

فإذا اعتقد الإنسان أن الثراء المادى هو الهدف الذى يجب أن يسعى إليه

فى هذه الحياه ــــــ، فإنه يمكن القول أن الشراء المادى يمثل إحدى قيم هذا الإنسان .

ولقد قدم عالم النفس الأمريكى M . Rokeach التعريف التالى للقيم

" القيمة هى إعتقاد راسخ بأن التصرف بطريقة معينة هو أفضل من التصرف بأى طريقة أخرى متاحة ، أو أن اتخاذ هدفاً معيناً للحياة يكون أفضل من إتخاذ أى هدف آخر متاح " (٢)

وأطلق Rokeach على القيم المتعلقة بطرق التصرف بالقيم المعاونه وعلى القيم المتعلقة بأهداف الحياة بالقيم النهائية .

دور القيم فى السلوك :

بدأ الإهتمام فى الآونه الأخيرة ينصرف على دور القيم فى السلوك وتأثير ذلك على أداء منظمات الأعمال . ويتفق معظم الدارسين فى هذا الميدان على أن هيكل القيم الشخصية للفرد يعد واحداً من العوامل التى تؤثر على سلوكه فى العمل ، وتقترح نتائج الدراسات التى تمت في هذا المجال ما يلى :

١- يسترشد الفرد بقيمه الشخصية فى تحديد الصحيح والخاطىء من التصرفات . لذلك تعتبر القيم أحد ضوابط السلوك الإنسانى .

٢- إن معرفة الإختلافات فى القيم الشخصية للأفراد تساعد على تفسير طبيعة المنازعات بين هؤلاء الأفراد داخل المنظمة ، كما يساعد التشابه فى القيم الشخصية للافراد على تفسير التفاهم القائم بينهم .

٣- يزداد التعاون بين الجماعات كلما زادت درجة التماثل فى قيم هذه الجماعات ويقل التعاون كلما زادت درجة التنافر فى قيم هذه الجماعات .

٤- تزداد فعالية الدور القيادى للمديركلما تماثلت قيمة مع قيم مرؤوسية وتقل الفعالية القيادية للمدير كلما أختلفت قيمة مع قيم مرؤوسيه .

٥- إن القيم الشخصية للمدير تؤثر فى إختياره للاهداف الخاصة بالمنظمة كما تؤثر على قراراته اليومية فى نفس الوقت :

* فاذا أكتشف المدير أن الأهداف التى تخدم قيمة الشخصية سوف تؤدى إلى تخفيض العائد الإقتصادى للمنظمة ، فإنه سوف يتحيز للبديل الإقتصادى ما لم يكن فى ذلك إنتهاك واضح لقيمة الشخصية (٣)

* أما إذا اكتشف المدير ان إلتزامه بأهداف المنظمة سوف يؤدى إلى إنتهاك لقيمة الشخصية ، فإن المدير سوف يكون أمام ثلاثة خيارات (٤):

أ- يتجاهل الإمر ويلتزم بأهداف المنظمة .

ب- يحاول تغيير هذه الأهداف .

جـ - إذا لم يستطع تغيرها ، وإستمر في رفضها ، يستقيل .

تصنيف شبرانجر للقيم :

يقول الفيلسوف الألمانى E . Spranger :

" ربما تكون دراسة الإنسان أجدر من أى علم اخر . وإنه لمن العجيب أن نقوم على مدى العصور بعمل تصنيفات جيدة الإعداد للعديد من النباتات والحيوانات ، وأن يصبح لدينا أسماء علمية لاكثر النباتات ندره ولأصغر أنواع الحشرات . ومع ذلك ،وباستثناء التمييز بين الناس على أساس العرف أو القبيلة أو الوطن - فإننا ما زلنا ننظر إلى الناس وكأنهم إنساناً واحداً ...... "
ولقد قام شبرانجر بوضع تصنيف للناس حسب قيمهم ومعتقداتهم فى ستة مجموعات على النحو التالى (٥)

١- القيم الفكرية أو النظرية .

٢- القيم الإقتصادية .

٣- القيم الجمالية .

٤- القيم الإجتماعية .

٥- القيم السياسية

٦- القيم الدينية .

١- القيم الفكرية أو النظرية :

يقول Spranger ان الرجل النظرى (الفكرى) هو رجل يبحث عن الحقيقة من خلال التفكير ، والفهم ، والإستنتاج . ولانه يهدف إلى الموضوعية فإنه يميل إلى تعريف الظواهر (كالمد والجزر) ، وإلى التمييز بين الأشياء (الليل والنهار) ، وإلى التعميم والتخصيص ، والربط والفصل ، وإنتظام الأشياء ولا يميل الرجل الفكرى إلى البحث فى الموضوعات الشخصية أو الذاتية كالعاطفة والرغبة والإعجاب والخوف والتمنى ، وكذلك فهو لا يهتم بالتفرقة بين الجميل والقبيح والمفيد والعقيم والطائع والعاق . وإن كل ما يهمه هو التفرقه بين ما هو حقيقى وما هو زائف ، لذلك فهو يشعر باليأس فى حالة الجهل ويشعر بالسعادة عند إكتشاف حقيقة ما حتى لو كانت تعنى إقتراب أجله. إن الرجل الفكرى يكرس حياته من أجل الوصول إلى حياة رشيدة قائمة على البرهان والدليل . إنها صفات العلماء فى مجالات الحياه المختلفة .

وليس معنى أن تسود القيم الفكرية حياة شخص ما أن ينعدم تأثير القيم الأخرى فى حياته . فمن غير الممكن أن يحيا الإنسان بدون قيامه ببعض الأنشطة الإقتصادية لاشباع حاجاته إلى الطعام والمسكن وغير ذلك من حاجات البقاء ، وإلى تغطية نفقات الأجهزة والأدوات اللازمة لاجراء البحوث وللتوصل إلى الإكتشافات العلمية .

إلا أن الرجل الفكرى لا يعلق أى اهمية ولا يبذل أى مجهود لاقتناء أشياء يمكنه الحياه بدونها . كماأنه لا يعلق إهتماماً يذكر عن الإستفادة المادية من إكتشافاته العلمية ، حيث أن التركيز على تحقيق الفوائد المادية يؤثر من وجهة

نظره على صفاء الفكر ، وكثيراً ما يتعرض الرجل النظرى إلى الأزمات المادية لانه لم يتعلم كيف يستعمل ثروته العلمية فى الحصول على المال . إن عدم إستعداده للصراع على المال لا ينشأ فى العادة من عجز فى فهم طرق الحصول على المال ولكن لانه يجد فى الصراع على المال شيئاً غريباً عن طبيعته . إن الرجل النظرى قد يربط نفسه بكميات هائله من الكتب ، وبأجهزة علمية باهظة الثمن ، ومع ذلك لا يملك سرير لينام عليه .

هناك قلة من المفكرين مع ذلك يتصفون بحبهم الشديد للمال يقول Spranger إن هؤلاء فى الغالب لم يولدوا مفكرين وإنما هم فى الواقع نفعيين ماديين ، حيث أن الإتجاهين الفكرى والمادى لا يجتمعان على الأقل بنفس القوة فى نفس واحدة .

ولا يعطى الرجل الفكرى إهتماماً يذكر للنواحى الجمالية فى حياته . إن التصور الفنى يعد من الأعمال التى يلعب فيها الذوق الشخصى والميول الذاتية دوراً كبيراً ، إن ذلك يتعارض مع أهم قيم الرجل الفكرى وهى الموضوعية والتى تقوم على استبعاد الإضافات والتحيز الشخصى من طريق البحث عن الحقيقة . إن الرجل الفكرى يرى الشخصية الفنية تعيش فى الخيال أكثر مما تعيش فى الواقع .

إن الحياه فى الخيال تثير من العواطف وتوقظ من المشاعر ما قد يؤثر على الجانب العقلانى فى الإنسان وإذا تحكمت العواطف والمشاعر فى الإنسان شكّل ذلك خطراً على حياته . يقول الفيلسوف الألمانى Hegel :

" أنه من الصعب على الإنسان أن يتعامل مع من تحكمه عواطفه "

وكان الفيلسوف الألمانى Kant يكره الموسيقى باعتبارها أقل الفنون إعتماداً على الذكاء . إن ذلك لا يعنى إنعدام القيم الجمالية عند الرجل النظرى بالكلية ، وانما يعنى أنها تابعه ومحكومه بقيمة الفكرية أو النظرية . إذا تحولنا بالرجل النظرى من الجانب الجمالى إلى الجانب الإجتماعى فأننا سنواجه بحقيقة

تستوقف الإنتباه ، هى أن الرجل النظرى هو إنسان غير إجتماعى ويميل إلى الفردية والعزله الكاملة ، إنه يفكر مراراً وتكراراً فى أشياء قد لا تهم الآخرين . لذلك فإنه يرى أن حريته فى التفكير تقتضى أن يكون مستقلاً عن هؤلاء الآخرين . ومن ناحية آخرى فإن الطاقة الضخمة التى يبذلها الرجل النظرى والمحاولات المتكررة التى يقوم بها لإيجاد تفسير منطقى للظواهر من حوله ، تضعف من قدرته على إظهار القدر الكافى من العواطف لتوطيد علاقاته الإجتماعية مع الأخرين . إنه لا يهتم كثيراً بجيرانه أو حتى بأقربائه ولا يعنيه كثيراً حضور اللقاءات العامه . إن علاقاته الإنسانية تعتمد على زمالة وأخوة البحث عن الحقيقة ، وطلب المعرفه أكثر مما تعتمد على حب الجيران والأقارب

إن المجتمع الوحيد الذى يناسب طبيعته هو المجتمع الذى يبادله المعرفة، ويطور إتجاهاته النظرية والفكرية أينما كان هذا المجتمع .

إذا إنتقلنا بالرجل النظرى إلى مجال الشهرة والتأثير والقوة (المجال السياسى) فأننا لانستطيع القول بأن الرجل الفكرى لا يشعر بالتميز نتيجة لانجازاته العلمية . غير أنه لا يرى ضرورة ولا يجد الوقت لاستغلال هذا التميز والإستفادة منه ، وذلك لانه قد وهب حياته للتزود بالمعرفة والبحث عن الحقيقة. إنما يعوض الرجل الفكرى عن بريق الشهرة هو أنه يعرف الطريق إليها ولكنه يتركها إختياراً . إن رغبته فى البحث عن إجابات للاسئلة الكبيرة فى الحياه تجعله متعطشاً لاكتساب المعرفة التى تقربه من هذه الإجابات على أمل تقديمها للبشرية سواء أثناء حياته أو بعد وفاته

أما عن الجانب الدينى فى حياة الرجل الفكرى فسنتركه حتى نهاية الفصل

٢ - القيم الإقتصادية :

يقوم الإنسان بإستغلال ما حوله من عوامل الطبيعة المادية لاشباع حاجات البقاء ، ويتوصل الإنسان إلى الأكتشافات العلمية باستخدام بعض الوسائل المادية ، ويستعين الرسام فى تنفيذ لوحاته ببعض الوسائل المادية ويستعين

الكاتب في توصيل كتابه إلى القارىء ببعض العمليات المادية ، إن البشرية لا غنى لها عن القيام ببعض الأنشطة التي تساعد على إستجلاب وتحويل الخامات الى منتجات مفيدة ، وتكون هذه الأنشطة إقتصادية إذا أمدتنا هذه المنتجات بقوة تفوق الطاقة المبذولة في الحصول عليها .

ويعطي الرجل الإقتصادي للمنفعه المادية أولوية على كل القيم الآخرى ويروق للبعض تسمية الرجل الإقتصادي بالرجل الواقعي أو العملي نظراً لان الكثير من الإنجازات العلمية والفنية قامت على أكتاف الإقتصاديين .

إلا أن القيم الإقتصادية تبدو في صراع مع القيم الآخرى ، فبينما يسعى الرجل النظري للوصول إلى الحقيقة من أجل الحقيقة، فإن الرجل الإقتصادي يبحث عن كيفية الأستفادة من هذه الحقيقة ، ويعتبر أن المعلومات غير القابلة للتطبيق هي معلومات غير ضرورية ، وأن الشيء إن لم يكن مفيداً صار عبثاً ، إن هذ الإتجاه أدى إلى ظهور ما يسمى بالواقعية المادية والتي تدعو الى التركيز على ماهو مفيد من وجهة نظر الإشباع المادي لحاجات الإنسان .

وفيما يتعلق بالجانب الجمالي فإن الشيء لكي يكون جميلاً في عين الرجل الإقتصادي فإنه لابد وأن يكون مفيداً ، لذلك يرى البعض الرجل الإقتصادي مشوهاً للجمال في الأرض ، قد يدفع الرجل الإقتصادي ملايين الدولارات لشراء لوحة فنية لاحد مشاهير الفنانين ، ليس حباً في الفن ، ولكن بغرض اعادة بيعها بمبلغ أكبر في وقت لاحق . إنه سرعان ما يصاب بالملل من الشيئ ، مهما كان جميلاً ، إذا كان عديم الفائدة .

وفي علاقاته الإجتماعية يتسم الرجل الإقتصادي بالأنانية ، حيث أن أهتمامه ينصرف إلى إشباع حاجاته المادية ويعتبر أنه من الإسراف أن يكون الإنسان محباً ، أنه من غير المتوقع أن يهتم الرجل الإقتصادي بإنسان معين إلا إذا كان هذا الإنسان طرفاً في صفقه ، فالإنسان في نظره إما أن يكون منتجاً أو بائعاً أو مشترياً ، وعليه فإن قيمته سوف يحددها إما قدرته على العمل ، أو ما

لديه من بضاعة أو قدرته على الشراء .

وفى المجال السياسى نرى الرجل الإقتصادى بارعاً فى مجال المنافسة . إنه مع ذلك لا ينافس من أجل السيطرة وإنما من أجل الثروة ، فلا يهتم الرجل الإقتصادى كثيراً بالتأثير فى الآخرين بقدر ما يهمه تجاوزهم فى الثروة .

أما فى المجال الدينى فإن الرجل الإقتصادى يدعو الله المالك لكل الثروات أن يعطيه من كل شيء مفيد ، وأن يحميه فى البر والبحر ، ويقول شبرانجر Spranger أن الرجل الإقتصادى يركز على العطايا المادية للخالق أكثر من العطايا الروحبة .

٣- القيم الجمالية :

إن إطلاق العنان للنفس البشرية للتأمل فى جوانب الطبيعة المتعددة أو فيما تسوقه الأقدار من أحداث يساعد على تكوين ما يسمى بالإنطباع .

والإنطباع: هو صورة داخلية يكونها الإنسان لشيء معين من خلال عملية التأمل ، ويهتم الفنان بتحويل الإنطباع إلى صيغة أو شكل تعبيرى بإستخدام الرسم أو الموسيقى أو الشعر ، إلا أنه لا يهم أن يكون الإنسان فناناً مبدعاً لكى يكون إنساناً جمالياً ، فهناك من يملكون إنطباعات ومشاعر الفنان دون أن يكون لديهم القدرة على نقلها إلى البيئة الخارجية بالصورة أو بالأنغام أو بالشعر

وتبدو القيم الجمالية فى صراع مع القيم الأخرى ، فترى الصراع بين القيم الفكرية والقيم الجمالية قائم على أساس التعارض بين الموضوعية والذاتية. فبينما تهتم الموضوعية بإستبعاد التحيز والإضافة الشخصية من طريق البحث العلمى ، فإن الرجل الجمالى يجد فى ذلك ما يدعو للإزعاج ، فانتزاع المشاعر والأحساسيس من الشيء يجعله قبيحاً ، ويرى بعض الجمالين أنه :

" لان تجعل الشيء جميلاً أفضل مائة مرة من أن تجعله حقيقياً " .

إلا أن الرجل الجمالى يتفق مع الرجل الفكرى فى عدم الاهتمام بالعائد

المادى لما يقدمه من أعمال ، وأحياناً يعجز الرجل الجمالى تماماً كما فى حالة الرجل الفكرى ، عن سد بعض إحتياجاته الضرورية وكثيرا ما يتعرض للازمات المالية نتيجة لتركيز جهوده وتوجيه طاقاته تجاه الأنشطة الفنية . إن الشخص الجمالى ، يعتقد أنه سوف يدمر اهتماماته فى الحياه إذا ركز جهوده فى السعى وراء المنفعة المادية .

أما عن العلاقات الإجتماعية للرجل الجمالى فإنها لا تقوم على التضحية وإنكار الذات ، ينظر الرجل الجمالى إلى الناس على اعتبارهم مصدراً من مصادر التأمل وتكوين الإنطباعات ، لذلك ترى الرجل الجمالى يتواجد فى المتجمعات البسيطة التى يشعر فيها بالحرية والسهولة فى التعامل والقدرة فى التعبير عن نفسه ، ولكنك قلما تجد الرجل الجمالى فى تجمعات خيرية تقوم على مساعدة المحتاجين فى التغلب على مشكلاتهم المادية والمعنوية .

أما فى مجال القوة والتأثير والشهرة (المجال السياسى) فلا ينقص الرجل الجمالى الإحساس بالقوة الناتج عن قدرته فى إستخدام أشكال التعبير المختلفة (من جمال الملبس ، أو المسكن، أو من خلال التعبيرات البلاغية)فى التاثير فى مشاعر الآخرين .

إلا أن الرجل الجمالى لا يسعى للسيطرة على الغير ، حيث أنه لا يجد الرغبة لبذل الوقت والجهد اللازمين للصمود فى غابة الأقوياء .

ويرى بعض الجمالين أن الجمال هو الحقيقة الوحيدة فى الحياة ، وأن الكون ما هو إلا موكب من الأحداث الجميلة والمتجانسة ، ولا يهتم هذا النوع بإحياء الفضائل ومقاومة الرزائل أو حتى بملاحظة الفرق بينهما ، فيقعون هم أنفسهم فريسة لهذا الجهل ، فتتساوى شهرتهم الفنية مع سوء سمعتهم الخلقية.

٤- القيم الإجتماعية :

يتسم السلوك الإجتماعى بالأهتمام الشديد بالآخرين والتضحية بكل غال من أجلهم ، إن الفرد الذى يتميز بهذا النوع من السلوك يمثل نوعاً خاصاً من الناس يعرف بالنوع الإجتماعى ، إن الحب هو القيمة الأساسية عند هذا النوع من الناس ، فتختفى الآنانية ويحل محلها الإيثار وإنكار الذات ، فيعيش الإنسان الإجتماعى للآخرين ، كما تعيش الأم لابنائها ، والطبيب لمرضاه .

والرجل الإجتماعى يعارض كثير من القيم الأخرى ، فيعترض على الاهتمام الزائد الذى يعطيه الرجل الفكرى للنظريات والكشوف العلمية حيث يؤدى ذلك إلى الإنعزال وإهمال الآخرين . ولا يتفق الرجل الإجتماعى مع القيم الإقتصادية التى تشجع الأنانية وحب الذات حيث يتعارض ذلك مع دعوته للحب والتضحية وإنكار الذات.

ويعتبر الرجل الإجتماعى أن نظرة الفنان إلى الإنسان على أنه مصدر من مصادر التأمل وتكوين الإنطباعات هى نظرة تتسم بالبرودة واللا إنسانية .

إن الرجل الإجتماعى يرى أن المجتمعات التى تقوم على الحب هى أفضل من المجتمعات التى تحكمها القوانين والقوة القهرية ، إلا أن خبرة التاريخ تحكى أن النجاح دائماً يكون حليف النوع الثانى (مجتمع القانون وقهر السلطان) .

ويرى شبرانجر أن الرجل الإجتماعى هو أقرب الناس إلى الرجل الدينى وأسهلهم إنقياداً له .

إلا أن الرجل الإجتماعى يتعرض أحياناً إلى نقد الرجل الدينى : فقد يجامل الرجل الإجتماعى من يحب فيظهر إيجابياته ويتستر على سلبياته وأخطائه خوفاً عليه من العقاب ، ويرى الرجل الدينى أن الحب يجب ألا يحجب الأنسان عن الصدق والعدل .

٥- القيم السياسية :

يقول SPRANGER أن الرجل السياسى هو الرجل الذى يحاول أن يملى إرادته ويحكم سيطرته على أفكار وأفعال ومعتقدات الأخرين . يسعى الرجل السياسى لذلك إلى القوة من أى طريق ، ويهتم بدراسة العلوم الإجتماعية ليس رغبة في العلم ولكن بغرض تعلم الدوافع الإنسانية وطرق السيطرة على الأخرين.

يرى الرجل السياسى أن الناس بطبيعتهم غير أمناء وأن فن التعامل معهم يقتضى ألا يعرفوا عنك كل شيء ، وألا يجدوك لغزاً غامضاً فى نفس الوقت ، ويحاول الرجل السياسى أن يتعلم أن يكون بليغاً فى الحديث مزخرفاً فى القول ، ليس بغرض الأقناع ولكن بغرض التملق والمداهنة والأدعاء والتظاهر.

يقول Spranger أن الأخصائيين فى الأمراض النفسية قد أجتمعت لديهم الأدلة على ان التعطش للقوة يلعب دوراً أساسياً فى الإصابة بالهوس والجنون ، إن الرغبة في الوصول إلى " القمة " أو البعد عن " القاع " قد تقود الإنسان إلى حالة من الوهم يتحول الإنسان منها تحت ظروف معينة ، إلى حالة الجنون التام

ينظر الرجل السياسى إلى الثروة كوسيلة للتأثير على الآخرين ، إلا أنه يختلف عن الرجل الإقتصادى فى طريقة الحصول عليها ، فيستخدم الرجل السياسى الدبلوماسية والمعاهدات أو حتى الحروب والغزوات من أجل الحصول على المال .

أما عن الجانب الجمالى ، فيرى الرجل السياسى أهمية المظهر الحسن والحديث الجذاب فى التأثير على الناس ، ويرى أن مظاهر الأبهة توحى بالقوة والتحرر من العوز ، وأن القوة توحى بالخشية ، لذلك يؤكد الرجل السياسى على أهمية استخدام الفن في الإيحاء بالقوة ، كما فى فرق الموسيقى العسكرية .

والرجل السياسى (على عكس الرجل الإجتماعى) هو رجل يبحث عن

تحقيق الذات ويميل إلى الإستقلالية ، لذلك فالرجل السياسى لا يصلح لان يكون صديقاً حميماً ، ان تعطشه للقوة يجعله عاجزاً عن تقديم التضحيات أو العيش من أجل الآخرين .

ويرى Spranger أن الحكام فى علاقتهم بالمحكومين يمكن أن يصنفوا إلى حكام طغاه ، وحكام دستوريين ، وحكام متملقين ، وحكام راشدين ، فإذا اتسم الحاكم بالفردية فى إصدار الأحكام والإحساس بالأفضلية والتميز على الآخرين فهو حاكم طاغية ، وإذا اعتمد الحاكم على القانون فى حكمه فهو حاكم دستورى ، وإذا سعى الحاكم إلى الشعبية الرخيصة فهو حاكم متملق ، وإذا اعتمد الحاكم على العلم والقدرات الخاصة التى يتميز بها على الآخرين وكرس حياته فى خدمة الرعية فهو حاكم رشيد .

٦- القيم الدينية :

وتشمل الإيمان بوجود الإله الخالق لكل شىء ، خلق السموات والأرض والشمس والقمر والليل والنهار والظلمات والنور والنجم والشجر والجبال والرياح والمطر والسحاب والبر والبحر والإنس والجن والملائكة والرسل والموت والحياة والدنيا والآخره والبعث والحساب والجنة والنار والخير والشر والضر والنفع والمؤمن والكافر والبر والفاجر والحلو والمر وغير ذلك من المخلوقات التى لا يحصيها إلا الله الواحد القهار . ويثبت المرء من لخالقه صفات الكمال وينزهه من صفات النقص والعيب فيثبت له كمال الحياة وكمال العلم وكمال العظمة وكمال الرحمة وكمال القدرة ، وكمال الملك .... وغير ذلك من صفات الكمال ونعوت الجلال التى لا يحصيها إلا الله الواحد القهار . فلا ينبغى أن يعبد سواه أو أن يعدل به غيره فى الطاعة والتعظيم والمحبة.

ويشهد المؤمن على صدق الرسالات التى أرسلها له الخالق على مر الأزمنة والتى تهدى إلى الطريق المستقيم الذى لا عوج فيه ، ويشهد بأن هذه الرسالات قد جاءت من جهة الأنبياء فيؤمن بالتوارة التى أنزلت على موسى

والزبور الذى أنزل على داود والإنجيل الذى أنزل على عيسى والقرآن الذى أنزل على محمد .

ويشهد المؤمن بأن كل نبى قد أرسل لقومه خاصة وأن محمدا صلى الله عليه وسلم قد أرسل للناس كافة (وما أرسلناك إلا كافة للناس بشيراً ونذيراً ولكن أكثر الناس لا يعلمون) سبأ (٢٨) .

أنواع الناس فى القرآن : لو تأملنا آيات القرآن لرأينا تصنيفات متعددة للناس حسب الأعتقاد والسلوك والجزاء . دعنا نتأمل سوياً بعض الآيات التى تتحدث عن نوعين من الناس وهما المتقين والمنافقين .

أولاً : المتقون : " الم . ذلك الكتاب لاريب فيه هدى للمتقين ، الذين يؤمنون بالغيب ويقيمون الصلاة ومما رزقناهم ينفقون ، والذين يؤمنون بما أنزل إليك وما أنزل من قبلك وبالآخرة هم يوقنون " البقرة (١ - ٤) .

"وأزلفت الجنة للمتقين غير بعيد ، هذا ما توعدون لكل أواب حفيظ .من خشى الرحمن بالغيب وجاء بقلب منيب ، إدخلوها بسلام ذلك يوم الخلود ، لهم ما يشاءون فيها ولدينا مزيد " ق (٣١-٣٥) .

وتبين الآيات الكريمة معتقدات المتقين وسلوكهم وجزائهم :

من معتقدات المتقين : الإيمان بالغيب ، الإيمان بالقرآن الذى نزل على محمد وبكل الكتب التى أنزلت من قبله ، اليقين بالآخرة .

سلوك المتقين : إقامة الصلاة ، الإنفاق فى سبيل الله ، خشية الرحمن بالغيب .

جزاء المتقين : الجنة لهم فيها ما يشاءون ، والمزيد وهو رؤية الله سبحانه وتعالى .

ثانياً : المنافقون : " ومن الناس من يقول آمنا بالله وباليوم الآخر وما هم بمؤمنين " البقرة (٨) .

" إذا جاءك المنافقون قالوا نشهد أنك لرسول الله ، والله يعلم أنك لرسوله والله يشهد ان المنافقين لكاذبون " المنافقون (١) .

" وإذا قيل لهم تعالوا إلى ما أنزل الله وإلى الرسول رأيت المنافقورن يصدون عنك صدوداً " النساء (٦١) .

"إن المنافقين فى الدرك الأسفل من النار ولن تجد لهم نصيراً" النساء(١٤٥) .

وتبين الآيات معتقدات المنافقين وسلوكهم وجزائهم

من معتقدات المنافقين: كافرون يدعون الإيمان .

سلوك المنافقين: الكذب - الخداع - الصد عن سبيل الله .

جزاء المنافقين: الدرك الأسفل من النار ولن تجد لهم نصيرا .

قياس القيم :

قام عالم النفس الأمريكى Allport بتصميم إستمارة إستقصاء فى محاولة منه لقياس مجموعات القيم الست التى قدمها Sprangerوهى القيم الفكرية والإقتصادية والجمالية والإجتماعية والسياسية والدينية . (يوجد صورة مترجمة لهذه الإستمارة فى نهاية هذا الفصل) .

إشتملت الإستمارة على قسمين :

القسم الأول: وبه ثلاثون سؤالا لكل سؤال إجابتين بديلتين :

يقوم الفرد (المستقصى منه) بترتيبهما رقمياً حسب الأهمية :

فيعطى للبديل الأول (الأهم) نقطتان .

ويعطى للبديل الثانى (الأقل أهمية) نقطة واحدة ، وهكذا لكل سؤال . وبذلك يكون مجموع النقاط للسؤال الواحد = ٣ نقاط.ومجموع النقاط للثلاثين

سؤالاً = ٣ × ٣٠ = ٩٠ نقطة .

القسم الثانى: وبه خمسة عشر سؤالاً لكل سؤال أربع إجابات بديلة :

يقوم الفرد بترتيبهم رقمياً حسب الأهمية .

فيعطى للبديل الأول فى الأهمية (الأهم) ٤ نقاط .

ويعطى للبديل الثانى فى الأهمية ٣ نقاط .

ويعطى للبديل الثالث فى الأهمية نقطتان

ويعطى للبديل الأقل أهمية نقطة واحدة .

وبذلك يكون مجموع النقاط للسؤال الواحد = ١٠ نقاط .

ومجموع النقاط للأسئلة الخمس عشرة = ١٠ × ١٥ = ١٥٠ .

ويكون عدد النقاط فى الإستمارة (مجموع القسمين) =

٩٠ + ١٥٠ = ٢٤٠ نقطة يوزعها الفرد على القيم الست .

وتحتوى الإستمارة (فى القسمين) على مائة وعشرون إجابة بديلة :

(القسم الأول ٣٠ سؤال × ٢ إجابة بديلة) .

(القسم الثانى ١٥ سؤال × ٤ إجابات بديلة)

ولقد صممت الإستمارة بحيث يكون لكل قيمة من القيم **الستعشرون** إجابة بديلة :

ولقد إستخدم G,W. Allport هذه الإستمارة (والتى أطلق عليها فيما بعد مقياس Allport للقيم) فى العديد من الدراسات الميدانية ، ولقد توصل إلى النتيجة التالية :-

" إن القيم الست (الفكرية - الإقتصادية - الجمالية - الإجتماعية - السياسية - الدينية) موجودة لدى كل فرد ولكن بترتيب مختلف " ولقد أصطلح

على تسمية هذا الترتيب بالنسبة لأى فرد بهيكل القيم الشخصية "

ولقد أثبتت الدراسات الميدانية فائدة هذا المقياس فى عمل دراسات مقارنة للقيم فى مجتمعات مختلفة ، وبين أجيال مختلفة داخل المجتمع الواحد

ولقد قام المؤلف بإستخدام هذا المقياس فى عقد مقارنة فيما يتعلق بهيكل القيم الشخصية لطلاب إدارة الأعمال فى كل من مصر والولايات المتحدة

مصادر البيانات المستخدمة فى المقارنة : قام المؤلف باستخدام البيانات التى قدمتها الدراسات التالية (٦)

١- دراسة D.Palmer لقياس هيكل القيم الشخصية لعدد ٥٩٥ طالب إدارة أعمال أمريكى سنة ١٩٨١

٢- دراسة المؤلف لقياس هيكل القيم الشخصية لعدد ٢٤٦ طالب إدارة مصرى فى أبريل ١٩٨٥ .

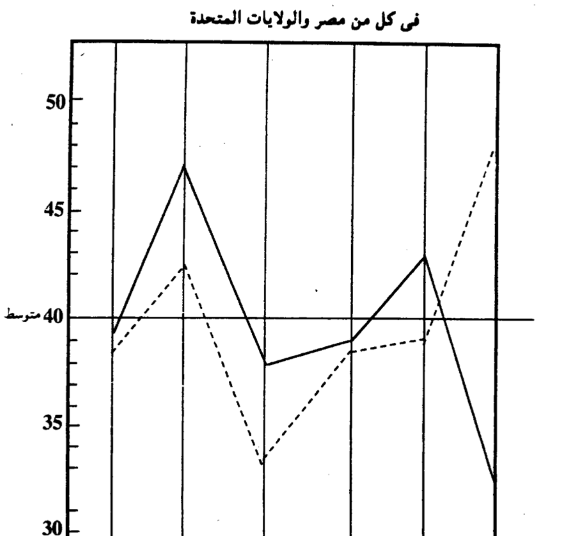
المقارنات:

الشكل رقم (١٢) يبين المقارنة بين هيكل القيم الشخصية لطلاب الإدارة فى مصر وأمريكا . تقدم طلبة أمريكا تقدماً جوهرياً فى القيم الإقتصادية والفكرية والجمالية والسياسية . ، وتقدم غير جوهرى فى القيم الإجتماعية ، وتقدم المصريون تقدماً جوهرياً فى القيم الدينية **وكان الفرق بين المجموعتين في القيم الدينية مساوياً للفرق بينهما فى الخمس قيم الآخرى مجتمعة .**

شكل رقم (١٢)

هيكل القيم الشخصية لطلاب إدارة الأعمال

فى كل من مصر والولايات المتحدة



إن النتائج السابقة تشير إلى إرتفاع القيم الدينية إرتفاعاً ملحوظاً فى المجتمع المصرى وترديها بشكل يدعو للازعاج فى المجتمع الأمريكى .

إن هذه النتائج تتفق مع واقع الحال فى المجتمعين المصرى والأمريكى :

ففى المجتمع الأمريكى :

على الرغم من أنهم تقدموا فى جانب المادة ، وأتقنوا فى الصناعة أتقاناً راقياً ، وتقدموا فى العلوم الطبيعية والفلك حتى وصلوا إلى القمة ولا جدال فى ذلك إلا أنهم مع ذلك يعيشون مأساة ويواجهون ضياعاً كبيراً .

يقول القس الزمريكى جيمى سواجارات أن أمريكا بها ١١ مليون مدمن خمر - أى فى سكر شبه دائم) و٤٥ مليون مفرط فى شرب الخمر ، ويقول جيمى سواجارات أنه لا يفرق بين النوعين . ومنذ عدة سنوات نشرت الصحف الأمريكية أن عدد الأمهات اللاتى أنجبن بدون زواج قبل سن الثامنة عشر كان ١١ مليون فتاة ، وتقول الإحصائيات التى تتناقلها الصحف أن الشعب الأمريكى ينفق على المخدرات ما يعادل قيمة الإنتاج الزراعى الأمريكى والذى يقدر بآلاف الملايين من الدولارات .

إن السبب فى هذا الضياع هو التيار الالحادى الذى يعم أمريكا والذى يبيح كل أنواع المعاصى والذنوب .

وفى المجتمع المصرى :

هناك جذور تاريخية للارتفاع الملحوظ فى القيم الدينية لهذا المجتمع ، فعلى الرغم من توالى الغزوات الأجنبية على مصر منذ عام ٥٢٥ قبل الميلاد (من الفرس والإغريق ، والرومان ، والبيزنطيين ، والعرب والأتراك والمماليك والفرنسيين والألبان الأتراك ، ثم الأنجليز) ، إلا ان معظم المؤرخين العالميين المهتمين بتاريخ مصر قد اتفقوا على أن العرب المسلمين الذين جاءوا إلى مصر فى القرن السابع الميلادى هم الفاتحين الذين تركوا أبقى البصمات وأقواها أثرا

فى المجتمع المصرى ، لقد تركوا الإسلام واللغة العربية ، ولا يوجد ما هو أقوى تأثيراً من اللغة والدين على حضارة شعب .

لقد أقام العرب أكبر حضارة عرفها التاريخ والتى امتدت من الهند شرقاً إلى أسبانيا وجنوب فرنسا غرباً ، ولقد نقلوا الإسلام إلى البلدان التى وصلوها ، وعلى الرغم من أنهم لم يبقوا كثيراً فى هذه البلدان إلا أن رسالة الإسلام قد بقيت. إن الغزوات التى شنها الغربيون فيما بعد لم تنجح فى النيل من هذه الرسالة . ففى عام ١٨٨٢ أحتل الإنجليز مصر وتعرض المسلمون للاضطهاد وتعرض زعماؤهم للنفى وحرم غالبية أبناؤهم التعليم الجامعى (الذى أقتصر وقتها على الأقليات من اليهود الأرمن وغيرهم) ، ولما فشلوا فى النيل من الإسلام بالطرق الخفية بدأوا يهاجمون الإسلام بطريقة صريحة فوصف كرومر الشعب المسلم فى مصر بأنه شعب ردىء وصاحب عقيدة رديئة (وكرومر هو مندوب سام بريطانى حكم مصر لعدة سنوات من خلال سيطرته على الحكومة التركية الصورية فى مصر فى زمن الإحتلال البريطانى) ولقد ذهب كرومر ورحل الإنجليز وبقيت رسالة الإسلام العظيمة الخالدة .

ملاحظات على تصنيف شبرانجر للقيم :

يضع شبرانجر القيم الدينية فى مجموعة مختلفة عن مجموعة القيم الفكرية على أساس أن هناك تعارضاً بين هاتين المجموعتين من القيم .

إننا قد نتفق مع Spranger ونفهم دوافعه الكامنه وراء التفرقة بين القيم الفكرية والدينية ، إلا أن إتفاقنا هذا لا يتعدى حدود المجتمع الأوربى .

إن الإضطهاد الذى مارسه رجال الدين فى أوربا ضدد رجال العلم فى العصور الوسطى أدى إلى نفور رجال العلم من الدين ، لقد ساد وقتها الأعتقاد بأن العلم خطيئة ، حيث كانت خطيئة آدم الأولى أنه أكل من شجرة المعرفة فأزداد بصيره فغضب الله عليه وأخرجه من الجنة (٧) ، وأستند رجال الدين فى

أوربا على هذا الأعتقاد وقاموا بإضطهاد رجال العلم وتعذيبهم وقتل بعضهم .

إلا أن هذا الإعتقاد ليس له ما يبرره فى المجتمع المصرى حيث أن العلم فى عقيدتنا هو الصفة التى كرم الله سبحانه بها آدم على الملائكة ،

قال تعالى :

" وعلم آدم الأسماء كلها ثم عرضهم على الملائكة فقال أنبئونى بأسماء هؤلاء إن كنتم صادقين ، قالوا سبحانك لا علم لنا إلا ما علمتنا إنك أنت العليم الحكيم ، قال يا آدم أنبئهم بأسمائهم فلما أنبئهم بأسمائهم قال ألم أقل لكم أنى أعلم غيب السموات والأرض وأعلم ما تبدون وما كنتم تكتمون "
البقرة (٣١ - ٣٢).

ولقد بدأ علماء الغرب مؤخراً فى قراءة آيات القرآن الكريم والتأمل فيما تحتويه من معجزات علمية . يحدثنا Keith L . Moore رئيس قسم التشريح فى جامعة تورنتو بكندا عن رد فعله عند قراءة الآية الكريمة :

" يا أيها الناس إن كنتم فى ريب من البعث فإنا خلقناكم من تراب ثم من نطفة ثم من علقة ثم من مضغة مخلقة وغير مخلقة لنبين لكم ونقر فى الأرحام ما نشاء إلى أجل مسمى ثم نخرجكم طفلاً ثم لتبلغوا أشدكم ومنكم من يتوفى ومنكم من يرد إلى ارذل العمر لكيلا يعلم من بعد علم شيئاً وترى الأرض هامدة فإذا أنزلنا عليها الماء أهتزت وربت وأنبتت من كل زوج بهيج " الحج (٥)

ويقول العالم الكندى : " إن هذه الآية لم تشتمل فقط مراحل تطور الإنسان الظاهرة ، وإنما شملت مراحل تطوره فى رحم الأم ، إن المراحل التى وصفها القرآن (منذ أربعة عشر قرناً) تم ملاحظتها فى هذا العصر بإستخدام الأجهزة الحديثة ، إن هذه المراحل لم تظهر فى أى كتاب آخر قبل القرآن " .

ولقد بدأ البروفيسور الكندى دهشته للدقة التى تصف بها الآية هذه المراحل قبل أن يظهر علم الأجنة إلى الوجود (٨).

ومن التحليل السابق نستنتج أن أفتراض Spranger بوجود تعارض بين القيم الفكرية والدينية يعكس إنتمائه للمجتمع الأوربى ، ولا يتسق مع الواقع الثقافى والحضارى فى المجتمع المصرى الذى لم يألف هذا النوع من الصراع بين العلم والدين .

إن إفتراض Spranger لوجود تعارض بين القيم الفكرية والقيم الدينية قد انعكس على مقياس Allport للقيم ، حيث يجبر هذا المقياس المستجوب الذى يستكمله أن يتحيز ضد أحد البدائل دون رغبة حقيقية وإليك هذا المثال(٩) :

يقول السؤال رقم ٢٨ (الجزء الأول) فى قائمة Allport :

" كل الشواهد التى تراكمت بشكل محايد تدل على أن الكون بشكله الحالى قد تطور بناء على مبادىء طبيعية ، وبالتالى فإنه ليس هناك حاجة إلى التفكير فى أن هناك سبب أو غرض أو إله وراء هذا الكون :

أ - أتفق مع هذه العبارة .

ب - أختلف مع هذه العبارة .

إن البديل (أ) فى السؤال السابق يمثل البعد الفكرى (عند ألبورت) والبديل (ب) يمثل البعد الدينى .

إن معظم فئآت المجتمع المصرى بما فيهم رجال الإدارة سيعترضون على وجود البديل (أ) فى القائمة من الأصل . وستنحاز الغالبية للبديل (ب) . وهكذا نرى أن مقياس Allport يفرض على المستجوب المصرى التحيز ضد البعد الفكرى لصالح البعد الدينى (أنظر شكل رقم ١٢)

ولكن ما هو الدليل على عدم وجود تعارض بين القيم الفكرية والقيم الدينية لدى المدير المصرى ؟

لقد أنجز المؤلف دراسة ميدانية للاجابة على هذا السؤال ، حيث تم

تصميم قائمتين للاستقصاء لقياس البعدين الفكرى والدينى كل بمعزل عن الآخر **القائمةالأولى** صممت لقياس البعد الدينى مع باقى الأبعاد بإستثناء البعد الفكرى ، **القائمةالثانية** صممت لقياس البعد الفكرى مع باقى الأبعاد بإستثناء البعد الدينى ، سميت القائمة الأولى بقائمة البعد الدينى والقائمة الثانية بقائمة البعد الفكرى وتم إستكمال القائمتين بواسطة سبعون مديراً فى قطاعى التعليم والغزل والنسيج بمحافظة الدقهلية ، وقد جاءت نتائج الدراسة على النحو التالى(١٠)

*** هيكل القيم الشخصية للعينة بعد إستكمال قائمتى الإستقصاء المستخدمتان فى الدراسة التطبيقية :**

جدول رقم (٣)

قائمة البعد الدينى

	القيم الدينية	القيم الإقتصادية	القيم الجمالية	القيم الإجتماعية	القيم السياسية
الوسط	١١,٨	١٢,٩	١٠,٢	١٣	١٢
	مجموع النقاط = ٦٠ نقطة				
الإنحراف المعيارى	٢,٥٤	٢,١٥	٢,١٧	٢,٠٣	١,٦٩

جدول رقم (٤)

قائمة البعد الفكرى

	القيم الفكرية	القيم الإقتصادية	القيم الجمالية	القيم الإجتماعية	القيم السياسية
الوسط	١٠,٨	١٢,٦	١١,٧	١٣,٢	١١,٧
	مجموع النقاط = ٦٠ نقطة				
الإنحراف المعيارى	٢,١٤	٢,٣	٢,٩٥	٢,٠١	١,٧٨

ويلاحظ أن القيم الدينية فى القائمة الأولى سجلت (١١,٨) نقطة فى المتوسط وهى توشك أن تتطابق مع ما سجلته القيم الفكرية فى المتوسط (١١,٧) فى القائمة الثانية ، إن الفرق الضئيل بين القيم الدينية والقيم الفكرية (٠,١ نقطة) هو فرق معنوى كما يوضح الجدول التالى :

جدول رقم (٥)

معنوية الفروق بين الأبعاد الخمسة

فى القائمتين بإستخدام تحليل التباين

القائمة الأولى	P	F	القائمة الثانية
القيم الدينية (١١,٨)	٠,٧٥٢	٠,١	القيم الفكرية (١١,٧)
القيم الإقتصادية (١٢,٩)	٠,١٢٨	٢,٣٥	القيم الإقتصادية (١٢,٦)
القيم الجمالية (١٠,٢)	٠,٥٨٨	٠,٣	القيم الجمالية (١٠,٨)
القيم الإجتماعية (١٣)	٠,٠٩٨	٢,٧٨	القيم الإجتماعية (١٣,٢)
القيم السياسية (١٢)	٠,٥٨٣	٠,٣	القيم السياسية (١١,٧)

* عند مستوى ثقة ٩٥ ٪ تكون الفروق جوهرية إذا كانت $P< 0.05$

* عند مستوى ثقة ٩٩ ٪ تكون الفروق جوهرية إذا كانت $P< 0.01$

وبذلك نكون قد قدمنا الدليل على عدم وجود تعارض بين القيم الفكرية والقيم الدينية لدى المدير المصرى ، وأن التعارض الذى ظهر فى الشكل رقم (١٢)بين القيم الفكرية والقيم الدينية هو تعارض فرضه إستخدام مقياس All-port بواسطة المستجوب المصرى ، وأجبره على التحيز للبعد الدينى على حساب البعد الفكرى .

لذلك يوصي المؤلف بإعادة النظر فى مقياس Allport للقيم عند قياس قيم المدير المصرى . إننا بذلك نكون قد أخذنا بنصيحة Allport نفسه حيث يقول :

" ... إن القيم تمثل الأبعاد العامة لملامح الشخصية ، وإن هذه الملامح لا تلاحظ مباشرة ولكن يستدل عليها ، لذلك فاننا يجب أن نتوقع مواجهة بعض الصعوبات ، والوقوع فى بعض الأخطاء أثناء محاولتنا التعرف على طبيعة هذه الملامح."

"..... إن هذه الصعوبات لا ينبغى مع ذلك ، أن تدفع الباحث المثابر إلى اليأس والتخلى عن عملية القياس ، حيث أن التسليم بدرجة مقبولة من الخطأ فى القياس أفضل من عدم القياس على الإطلاق . (١١) "

لذلك فان التوصية بإعادة النظر فى هذا المقياس عند إستخدامه فى مصر هى فى الواقع محاوله لتخفيض أخطاء القياس والوصول بها إلى المستويات المقبولة التى أشار إليها Allport .

وأخيراً أعود وأذكر القارىء بأن من سبل نجاح أى منظمة هو وجود أفراد قادرين على بذل الجهود اللازمة للقيام بكافة أنشطة العمل داخل المنظمة . ولكى تضمن المنظمة ولاء هؤلاء الأفراد فإنه لابد من وجود إتفاق بين أهداف المنظمة وبين القيم الشخصية لغالبية هؤلاء الأفراد .

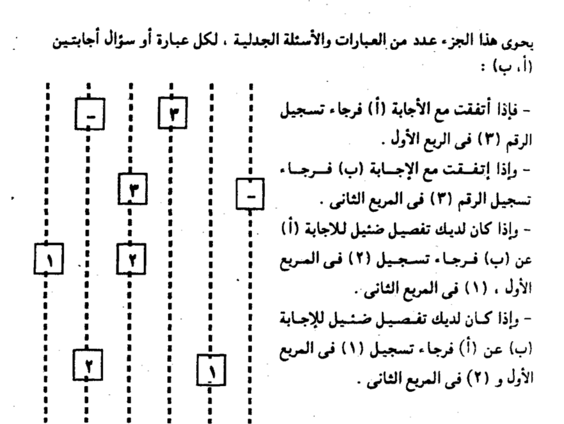
إستمارة إستقصاء

مقياس ألبورت

للقيم

الجزء الأول

يحوى هذا الجزء عدد من العبارات والأسئلة الجدلية ، لكل عبارة أو سؤال أجابتين (أ، ب) :



- فإذا أتفقت مع الأجابة (أ) فرجاء تسجيل الرقم (٣) فى الربع الأول .
- وإذا إتفقت مع الإجابة (ب) فرجاء تسجيل الرقم (٣) فى المربع الثانى .
- وإذا كان لديك تفصيل ضئيل للاجابة (أ) عن (ب) فرجاء تسجيل (٢) فى المربع الأول ، (١) فى المربع الثانى .
- وإذا كان لديك تفصيل ضئيل للإجابة (ب) عن (أ) فرجاء تسجيل (١) فى المربع الأول و (٢) فى المربع الثانى .

فى بعض الأسئلة قد تبدو بعض الأجابات متساوية من حيث الجاذبية أو عدم الجاذبية ومع ذلك رجاء محاولة إختيار البديل الذى يحظى بقبولك النسبى .

١ - يجب أن يكون الهدف الأساسى من البحث العلمى هو الكشف عن الحقيقة بدرجة تفوق التطبيق العلمى للبحث
(أ) نعم
(ب) لا .

٢ - يجذبنى إلى الدين المعانى الجميلة وصيانة اللغة بدرجة أكبر من الجانب الروحى له . (أ) نعم (ب) لا .

٣ - من الذى أعطى للانسان العربى ؟
(أ) علماء العرب
(ب) مناهضى الإحتلال الأجنبى .

٤ - لو لديك المقدرة هل تفضل أن تكون
(أ) خبير مصرفى
(ب) سياسى بارز .

٥ - هل تعتقد أن النبوغ الذى يلفه بعض رواد الأدب والفن يبرر لهم الأنانية وعدم المبالاه بالآخرين ؟ (أ) نعم ، (ب) لا .

٦ - أى الفروع تعتقد أكثر أهمية للانسانية ؟
(أ) الرياضيات
(ب) العلوم الدينية .

٧ - ما هى فى نظرك أهم وظائف القادة المعاصرين ؟ (أ) محاولة تحقيق العملى من الأهداف
(ب) تشجيع مرؤسيه على الأهتمام بحقوق المواطنين .

٨ - فى عرض للصوت والضوء بالهرم هل تكون أكثر إعجاباً (أ) بجمال وأبهة العرض
(ب) قوة التأثير للمصريين القدماء .

ن	م	ل	ع	ص	س	المجموع

٩- أى من السمات التالية أكثر تفضيلاً لديك
(أ) الوقار والسمو
(ب) إنكار الذات

١٠- هل تفضل أن تكون أستاذاً جامعياً :
(أ) للادب
(ب) للكمياء والطبيعة .

١١- لو شاهدت فى جريدتك الصباحية خبرين معروضين بطريقة واحدة أيهما سيلفت إنتباهك أكثر :
(أ) إجتماع علماء الدين لجمع الكلمة وتوحيد الصف .
(ب) تحسن عظيم فى ظروف السوق .

١٢- فى ظروف مشابهة للسؤال رقم (١١) أيهما سيلفت إنتباهك أكثر :
(أ) تفسير لاحد أحكام محكمة النقض العليا
(ب) إعلان عن نظرية علمية جديدة .

١٣- حينما تزور الأماكن المقدسة ، هل تكون معانى العبادة والوقار السائدين أكثر إيشاراً لديك على ما تحويه من فن معمارى رائع ومصابيح تاريخية نادرة ؟
(أ) نعم ، (ب) لا .

١٤- بإفتراض أن لديك وقت كاف للفراغ فهل تفضل إستخدامه فى : (أ) زيادة إتقان مهارتك المفضلة .
(ب) عمل إجتماعى تطوعى .

١٥- فى زيارتك للمعارض هل تفضل الذهاب إلى الجناح الذى تشاهد فيه (أ) منتج صناعى جديد .
(ب) أجهزة غلمية (كيميائية مثلاً)

١٦- ماذا تفضل أن يتواجد فى المجتمع الذى تعيش فيه (أ) منتدى عام للمناظرة والنقاش .
(ب) فرقة موسيقية كلاسيكية .

ن	م	ل	ع	ص	س	المجموع

١٧ - هدف دور العبادة يجب أن يكون :

(أ) الدعوة إلى حب الغير والإحسان

(ب) التوعية بشرائع وأحكام الدين .

١٨ - هب أنك فى غرفة إنتظار لفترة معينة وأن هناك صحيفتين فقط فهل ستتصفح :

(أ) عصر العلم ،

(ب) الفنون والديكور .

١٩ - هل تفضل سماع سلسلة محاضرات عن

(أ) دراسة مقارنة للتشكيل الوزارى فى مصر قبل وبعد ١٩٥٢

(ب) مقارنة لتطور الأديان .

٢٠ - أى الوظائف فى نظرك أكثر أهمية للتعليم

(أ) إعداد الخريج لتحقيق إنجاز علمى ومالى .

(ب) الإعداد للمشاركة فى أنشطة المجتمع ومعاونة الفقراء .

٢١ - هل تهتم أكثر بقراءة روايات عن حياة وأعمال رجال مثل : (أ) محمد على ، سعد زغول ، صلاح الدين .

(ب) أبو العلاء ، عمر الخيام ، أحمد شوقى

٢٢ - هل تعتقد أن الصناعة والتطور العلمى المعاصرين رمزان لدرجة تحضر أعظم من تلك الخاصة بقدامى اليونان والرومان.

(أ) نعم . (ب) لا .

٢٣ - فى منظمة صناعية (وبفرض ثبات المرتبات) هل تفضل العمل :

(أ) كمستشار للاختيار والتعيين

(ب) فى منصب إدارى .

ن	م	ل	ع	ص	س	
ن	م	ل	ع	ص	س	المجموع

٢٤- لوخيرت فى قراءة أحد كتابين ، فهل من المرجع إختيارك : (أ) قصة الخلق
(ب) قصة الصناعة فى مصر .

٢٥- أيهما أكثر إفادة للمجتمع ؟
(أ) زيادة الإهتمام بحقوق ورفاهة المواطنين
(ب) إلمام أكبر بمحركات وقوانين السلوك الإنسانى .

٢٦- لو إنك فى وضع يسمح للمعاونة على رفع مستوى المعيشة أو تنمية الرأى العام فهل تفضل العمل على :
(أ) رفع مستوى المعيشة
(ب) النهوض بالرأى العام .

٢٧- هل تفضل سماع سلسلة محاضرات خفيفة عن : (أ) التقدم فى خدمة العمل الإجتماعى بمحافظتك .
(ب) الرسامون المعاصرون .

٢٨ - يجب أن نفكر فى الكون كبرهان على قدرة الخالق العظيم وليس على أنه مجرد تطور لمجموعة عوامل طبيعية
(أ) أتفق مع هذه العبارة
(ب) أختلف مع هذه العبارة .

٢٩- فى صحيفة الأخبار مثلاً فانه من المرجح إهتمامك أكثر بقراءة :
(أ) أخبار المال والإقتصاد
(ب) الصفحة الفنية .

٣٠- هل تعتقد أنه من الأكثر أهمية أن يتلقى طفلك تدريبات فى :
(أ) التربية الدينية
(ب) ألعاب القوى .

المجموع

س	ص	ع	ل	م	ن

الجزء الثانى

لكل سؤال أو عبارة فى هذا الجزء أربع إجابات أو مواقف محتمله ، رجاء ترتيب هذه الإجابات حسب تفصيلك الشخصى بكتابة ٤ ، ٣ ، ٢ ، أو ١ فى المربع المناسب على اليسار . للعبارة التى تفضلها أكثر ضع ٤ وللتالية ٣ وهكذا .
مثال : إذا كان لديك سؤال والمربعات التالية كانت فى مواجهة الإجابات المحتمله فإنك ستضع .

٤ داخل المربع المواجه لاكثر العبارات تفضيلاً لديك .

٣ داخل المربع المواجه للعبارة التالية فى التفضيل .

٢ داخل المربع المواجه للعبارة التى تأتى فى المرتبة الثالثة من حيث التفضيل .

١ داخل المربع المواجه للعبارة التى تمثل أقل العبارات تفضيلاً لديك .

قد يكون لديك إجابة لسؤال معين غير مدونه وهى من وجهة نظرك أفضل من أى العبارات المتاحة ومع ذلك فأنه من الضرورى أن يكون أختيارك من بين البدائل المتاحة حتى لو أقتضى منك الأمر بعض التخمين .

(تذكر تسجيل (٤) للبديل الأفضل، (٣) للبديل التالي وهكذا..)

١- هل تعتقد أن الحكومة الجيدة يجب أن تهدف أساساً إلى :

أ - زيادة مساعدة الفقراء والشيوخ والمرضى .
ب - تنمية صناعية وتجارية .
جـ - تضمين السياسة الخارجية والداخلية بمبادىء السمو .
د - إتخاذ موقع رفيع الشأن بين الأمم .

٢- من وجهة نظرك ، فإنه من الأفضل لرجل الأعمال الذى يقضى أيام الأسبوع فى عمل متواصل أن يقضى عطلته الأسبوعية فى :

أ- زيادة معلوماته العامة بقراءة كتب جادة .
ب- محاولة الفوز فى رياضته المفضلة أو سباق للخيل
جـ - حفلة موسيقية .
د- حضور ندوة دينية .

٣- لو أن وضعك مؤثر على سياسة التعليم فى المدارس العامة بمدينة معينة . فهل تفضل :

أ- إظهار وتعميق أهمية دراسة الموسيقى والفنون .
ب - الحث على أهمية دراسة المشاكل الإجتماعية
جـ - تزويد المدارس بأجهزة معملية إضافية .
د - زيادة التركيز على الجانب التطبيقى للمناهج .

٤- هل تفضل الصديق الذى :

أ- يكون فعال ومجد ويتصف بالعقلية العلمية
ب- يكون شديد الأهتمام بتأمل موقفه تجاه الحياه ككل .
جـ - يكون له صفات القيادة والقدرة التنظيمية .
د - له حساً مرهفاً وذو إتجاهات فنية .

٥- لو إنك تعيش فى مدينة صغيرة ولديك فائض من المال فهل تفضل :

أ- إستخدامه بكفاءة لاغراض التنمية التجارية والصناعية .
ب - المساعدة فى تطوير وتحسين دور العبادة .
جـ - إستخدامه فى معاونة جهود النهوض بالبحث العلمى بالمدينة .
د- إستخدامه فى معاونة جمعية رفاهة الأسرة .

٦- بصفة عامة ، هل تستمتع أكثر عندما تذهب للمسرح ب

أ- المسرحيات التى تتناول حياة العظماء.
ب- الباليه والأداء التخيلى .
جـ - مسرحيات الحب والمعاناه البشرية .
د - مسرحيات الجدل بوجهة نظر فى مشكلات العصر .

س	ص	ع	ل	م	ه

المجموع

٧- إذا توافر لديك المقدرة اللازمة وتساوت المرتبات فى الوظائف العالية فهل تفضل أن تكون :

أ - أستاذ للرياضيات .

ب - مديراً للمبيعات .

جـ - داعية دينى .

د - مشتغل بالسياسة .

٨- لو لديك المال ووقت الفراغ اللازمين فهل تفضل :

أ - تجميع لوحات فنية وتماثيل نادرة .

ب - تأسيس مركز لتأهيل والعناية بمحدودى الذكاء .

جـ - الأعداد لمكان فى البرلمان أو الوزارة .

د - تأسيس مشروع تجارى خاص .

٩- فى مناقشة مسائية مع أصدقائك المقربين تكون أكثر إندماجاً عندما تتحدث عن :

أ - مفاهيم الحياة .

ب - تطور العلوم .

جـ - الأدب والشعر .

د - الإشتراكية والإصلاح الإجتماعى .

١٠- فى أى من المجالات التالية تفضل قضاء جزء من أجازتك الصيفية القادمة (بفرض توافر المقدرة والمتطلبات الأخرى) .

أ - كتابة ونشر مقال فى علوم الأحياء .

ب - السفر إلى مكان يمكن فيه الإستمتاع بجمال الطبيعة

جـ - أكتساب خبرة فى أحد مجالات التجارة .

د - الدخول فى مسابقة محلية للتنس وألعاب القوى .

١١- هل تعتقد أن الأكتشافات العظيمة لابن الهيثم وابن ماجد وماجلان وكولومبس تبدو جوهرية لأنها :

أ - تمثل أنتصار الإنسان على القوى المعوقة للطبيعة .

ب - أضافت إلى المعرفة فى مجالات علوم الجغرافيا والمحيطات والفلك .

جـ - أدت إلى تلاحم الأهتمامات والشعور الإنسانى فى جميع أنحاء العالم .

د - أدت نسبياً إلى فهم أفضل للكون .

السؤال	س	ص	ع	ل	م	ن
٧		جـ	أ	د		ب
٨	أ			جـ	ب	د
٩	جـ	أ	ب		د	
١٠	ب		أ	د		جـ
١١		د	ب	أ	جـ	

	س	ص	ع	ل	م	ن
المجموع						

- هل على الفرد أن يكرس ولائه ويوحد سلوكه طبقاً ل :

أعتقاده الديني .

- الرائع من المثاليات .

- متطلبات العمل والصداقة .

- مبادىء المحبة .

١- إلى أى مدى يكون إعجابك بما يلى من الشخصيات

- عبد الله النديم .

- محمد على .

- طلعت حرب .

- دكتور فاروق الباز .

· فى إختيار الزوجة هل تفضل :

للسيدات الإجابة على القسم الثانى من السؤال)

- التى لها منزله إجتماعية وتحظى باعجاب الآخرين .

- التى تحب مساعدة الغير .

- من تهتم بالجانب الروحى للحياة .

- من لديهـا المـوهبـة فى تذوق النواحى الفنيـة للحيـاه

للسيدات) هل تفضلى الزوج الذى :

- يحظى بإعجاب الآخرين لنجاحه فى عمله .

- يحب مساعدة الغير .

- يهتم بالجانب الروحى للحياه .

- لديه الموهبه فى تذوق النواحى الفنية للحياة .

١ - هل تجد " رباعيات الخيام " لام كلثوم :

- معبره عن الصفاء الروحى .

- أداء صوتى ثرى .

- معبره عن مكانة المطربة فى الوجدان العربى .

- مـثـال للتـجـانس فى الكلمـات واللحن والأداء .

	س	ص	ع	ل	م	ن
المجموع						

مراجع الفصل الثانى

(1) Kluckohn F ., Strodtbeck , K., " Variation in Value Orientation New York , Row , Peterson and Co., 1960 .

(2) Rokeach , M., " The Nature of Human Values, The Free Press, New York , 1973 .

(3) Guth , W . d ., Tagiuri , R ., " Personal Values and Corporate Strategies" , Harvard Business Review , 43 , Sept - Oct .,1965 : 123 - 132.

(4) Twedt, D.W ., " Society and Management : Where Do We Go From Here ? Qouted by M . A Brown , " Values A Necessary but Neglected Ingredient of Motivation on the Job" , Academy of Mangement Review, October , 1976 : 15 - 23 .

(5) Spranger , E., " Types of Men " , Translated by P . Phgors , Halle , Germany , Niemeyer , 1928 .

(٦) يمكن الرجوع إلى :

- Palmer , D.D., " Personal Values and Managerial Decisions : .Are There Differences Between Women and Men ? " .College Student Journal , 17 (2) , Sum ., 1983 , 124 - 131 .
- Abdel - Wahab , A . G., " Human value Systems and Types of Managers : A theoretical and Empirical Investigation in Egyptian Society " , PH. D . Thesis , University of Stirling , 1988 .

(٧) سفر التكوين ، الإصحاح الثانى (١٥ - ١٧) ، الإصحاح الثالث (٦، ٧، ٢٢، -٢٤)

(8) Moore , K.L., " The Developing Human : Clinically Oriented Embryology - With Islamic Additions", W . B ., Saunders Company , Toronto , 1982 .

(9) Allport . G. W ., vermon P . E ., Lindzey , G., " Study of Values " , Boston , Hoghton Mifflico.,1960 .

(١٠) عبد الوهاب ،، أ . ج . " الأختلافات الثقافية وتاثيرها على صلاحية مقياس ألبورت لقياس قيم المدير المصرى : دراسة نظرية تطبيقية على قطاعى التعليم والغزل والنسيج بمحافظة الدقليهة . المجلة المصرية للدراسات التجارية - المجلد الخامس عشر ، العدد السادس ، ١٩٩١ .

(11) Allport , G. W., " Trait Revisited " , American Psychologist , 20 , 1 , 1966 , PP . 1 - 10 .

الفصل الثالث

ضغوط العمل

الضغوط هي ظروف تتسم بالشدة تواجه الانسان فتفقده توازنه وتجبره على الانحراف عن سلوكه المعتاد .

ومن امثلة الضغوط التي تواجه الانسان ما يلي :

رجل يتعطل به المصعد المزدحم بالناس في يوم شديد الحرارة ولمدة ثلاث ساعات . كيف تكون حالة الرجل بعد الخروج من المصعد ؟

سيدة تقوم بتجهيز وجبة الغذاء . وفي نفس الوقت ترعى طفلها الجالس بجوار المائدة فجأة تسمع السيده رنين الهاتف فتسرع للرد ، واثناء ذلك يجذب الطفل مفرش المائدة فيحطم نصف الاطباق الموجوده على المائدة ويصيب نفسه ببعض الجروح تترك السيده الهاتف مسرعه لانقاذ الموقف وأثناء ذلك تشم رائحة الطعام المحترق فتهرول إلى المطبخ . وماهي إلا لحظات حتى يحضر الزوج ومعه ثلاثة من الأصدقاء الذين استضافهم لتناول طعام الغذاء . - كيف تكون حالة السيدة وسط هذه الظروف ؟

صاحب مصنع للملابس تطلب منه الحكومة ان يضيف مادة معينة الى الملابس تصبح غير قابلة للاشتعال . لقد كلف ذلك صاحب المصنع مبلغا كبيرا من المال بعد خمس سنوات طلبت الحكومة من صاحب المصنع احراق كل الملابس التي تحتوي على هذه المادة حيث اثبتت التجارب ان هذه المادة تصيب الفئران بالسرطان (كيف تكون حالة صاحب المصنع بعد طلب الحكومه الاخير) .

وتمثل الضغوط جزء لاتتجزأ من حياتنا اليوميه (فالفرد الذي لايواجه الضغوط هو إنسان ميت أو في غيبوبه) وتكون الضغوط ضارة فقط عندما تكون شديدة جداً أو عندما تكون دائمه . وكلنا يحتاج ان يتعلم كيف يتعايش مع ضغوط الحياة ولنبدأ أولا بالتعرف على العلامات التي تدل على تعرض الفرد للضغوط .

العلامات الداله على الضغوط (١) : هناك علامات يمكن ان تلاحظها فى نفسك واخرى يمكن ان تلاحظها فى غيرك وتدل علي التعرض لضغوط مرتفعه نسبيا والجدول التالى يبين هذه الإشارات :

جدول رقم (٦)

العلامات الدالة على الضغوط

فى نفسك	فى غيرك
- زيادة فى ضربات القلب .	- الحساسية للنقد
- جفاف الفم .	- ضعف العلاقات مع الآخرين .
- قلة التركيز .	- الغياب والتأخير .
- القلق الزائد	- التعرض المتكرر للحوادث .
- الأرق.	- تعاطى المخدات .
- فقدان الشهية .	- الأفراط فى التدخين .
- آلام فى الصدر	- الإنفعال الشديد .
- ضيق التنفس .	- الشكوى الدائمة .
- آلام فى المعدة .	- الشعور بالذنب .
- توتر الأعصاب .	- الضحك الهيستيرى .
- الإندفاع .	- سوء إستغلال الوقت .
- النسيان .	

فاذا إشتدت الضغوط وفاقت طاقة المقاومة لدى الفرد أدى ذلك إلى تعرض الفرد لواحدة أو أكثر من المشكلات التالية .

(١) **الأمراض العضوية** : والتى تشمل أمراض الشريان التاجى وقرحة المعدة والتهابات القولون والصداع المزمن ، وآلام الظهر ومرض السكر ، وأمراض الكلى والأمراض الجلدية وآلام المفاصل .

(٢) **الاكتئاب** : وهى حالة من سوء الحال والإنكسار وفقدان الأمل تصاحب الإنسان فى حالة التعرض المستمر للضغوط ، إن الفرد المصاب بالإكتئاب يجد صعوبة فى إتخاذ القرارات السليمة وفى إنجاز الأعمال فى الأوقات المحددة .

(٣) **القلق المزمن** : وقد يحدث ذلك نتيجة التعرض المستمر للضغوط الشديدة ، ومثال ذلك قلق الفرد وخشيته من أن يبدو غبياً أمام زملائه ، فيتجنب المواقف التى تتطلب منه إبداء قدر من المهارة فى العمل .

(٤) **الإنقلاب المزاجى المفاجىء** : فنرى الموظف الهادىء الطبع يصبح إنساناً عدائياً ومتقلب المزاج وغير حساس ومزدرياً للآخرين ، هذا النوع من السلوك قد يحدث نتيجة شغل الفرد لوظيفة غامضة وغير واضحة المعالم أو وظيفة لا تتناسب مع مهارات الفرد وخبراته .

وقد سبق الإشارة إلى أن الضغوط ليست كلها ضاره حيث أن جسم الإنسان مزود بطاقة تساعده على التكيف مع القدر المعقول من الضغوط ، وعند محاولة الجسم التكيف مع الضغوط التى تواجهه فإنه تظهر عليه بعض الأعراض التى أطلق عليها البروفسيور Hans Selye إصطلاح الأعراض العامة المصاحبة لعملية التكيف .General Adaptation Syndrome

وفيما يلى نحاول إلقاء الضوء على عملية التكيف وأعراضها بشىء من التفصيل :

فالضغوط (كما سبق تعريفها) هى ظروف تتسم بالشدة تواجه الإنسان فتفقده توازنه وتجبره على الإنحراف عن سلوكه المعتاد.وحتى يستعيد الإنسان

توازنه ، فانه يبذل محاولات للتكيف مع هذه الضغوط ، أثناء هذه المحاولات تظهر على الفرد بعض الأعراض على ثلاثة مراحل على النجو التالى

المرحلة الأولى :أعراض الشعور بالخطر Alarm Reaction

المرحلة الثانية : التكيف Adaptation .

المرحلة الثالثة : الضعف والإنهاك Exhaustion .

وفيما يلى شرحاً مختصراً لهذه المراحل :

المرحلة الأولى :أعراض الشعور بالخطر Alarm Reaction (٣)

أفترض أن رئيسك الجديد فى العمل جاء فى الموعد المحدد لاستلام التقارير التى كلفك بها والتى لم تنته منها بعد ، إن ذلك قد يغضب رئيسك ويجعل من المحتمل أن تفقد وظيفتك الجديدة التى حصلت عليها بعد عناء ، خاصة وأن هذه التقارير مطلوبة للعرض على مجلس الإدارة .

إن هذا الظرف الضاغط الذى تمر به سوف يصاحبه بعض الأعراض ، **فعندما يقترب رئيسك** تبدأ الغدد والأعصاب فى إفراز هرمونات ومواد كيماوية ، هذه الهرمونات والمواد الكيماوية هى بمثابة حاملات رسائل إلى أعضاء الجسم ، وتحدث بمجرد وصولها تغييرات هامه فى جسم الإنسان ، فيرتفع معدل التنفس وتزداد نسبة الكولسترول فى الدم ، بإختصار يتحول الجسم إلى حالة من التأهب لمواجهة الخطر المحتمل . ويحدث ذلك فى أقل من عشر الثانية ،

إذا اختفت هذه الأعراض بعد فترة قصيرة فإن عملية التكيف لا تتجاوز هذه المرحلة ، **فقد يواجهك رئيسك بطريقة ودية** ويرشدك إلى كيفية تجنب هذا التأخير فى المستقبل .

أما إذا لم تختفى هذه الأعراض **كأن يخاطبك رئيسك بلهجة غاضبة** ويعطيك (مهدداً) مهلة قصيرة لتحسين أدائك فإن هذا يعنى إستمرار الضغوط التى تواجهها ويؤدى إلى انتقاللك إلى المرحلة التالية .

المرحلة الثانية : التكيف (٤)

إنك قد تقرر حضور دورة تدريبية ليلية مكثفة (فى كتابة التقارير) وقد تعمل صباحاً ومساءاً من أجل تحسين أدائك فى إعداد التقارير قبل إنتهاء المهلة المحددة ، فإذا نجحت فى تحقيق هدفك فإن ذلك يعنى أنك الآن تستطيع إنجاز كميات أكبر من التقارير فى وقت قصير وبمعاناه أقل ، لقد تكيف الجسم مع أعباء الوظيفة الجديدة ، وزالت الأعراض المرضية التى صاحبته فى المرحلة السابقة .

المرحلة الثالثة : الضعف والإنهاك (٥)

إفترض أن تحسن أدائك قد لاقى أعجاباً من رؤسائك فى العمل . وبعد عدة أشهر تقرر ترقيتك إلى وظيفة جديدة أكثر أهمية (بعد أن أخبرك رئيسك فى العمل أن عبء الوظيفة الجديدة يساوى ثلاثة أضعاف عبء الوظيفة القديمة) إن سعادتك بالترقية دفعتك إلى قبول التحدى وقررت مضاعفة جهودك للقيام بهذه الأعباء ، كما قررت الإلتحاق بدورات تدريبية مسائية فى الحاسب الآلى للارتفاع بمستوى أدائك . وبعد شهور قليلة من الإلتحاق بالوظيفة الجديدة بدأت تشكو من صعوبة فى التنفس وإتفاع فى ضغط الدم .

إن هذه الأعراض ما هى إلا رسائل واضحة من الجسم لكى تتوقف عن الأفراط فى بذل الجهد والعودة إلى معدلك الطبيعى فى العمل ، فإذا فشلت فى الإستجابة لهذه الرسالة وواصلت العمل الشاق وبمعدلات مرتفعة فإنك قد تصل إلى المرحلة الآخيرة (مرحلة الضعف والإنهاك الجسدى) حيث يتم إستنزاف طاقة التكيف الخاصة بالجسم نتيجة لطول فترة تعرضك للضغوط ، فتصاب بالإجهاد والعجز وتزداد فرص تعرضك للامراض العضوية والأكتئاب والقلق المزمن والإنقلاب المزاجى المفاجىء .

فإذا تكررت المراحل الثلاث السابقة أو طال أمدها فإنها قد تعرض حياة الإنسان للخطر .

■ الشخصية وضغوط العمل :

لاحظ المثال التالى : " بدأ أحد المديرين يومه نشيطاً وأندمج فى العمل هادفاً إستكمال تقريرين (كانا قد أسندا إلى أحد زملائه الذى أستعان به فى إستكمالهما) .

يتعلق التقريران بمشكلة ذات تأثير بالغ على أداء المنظمة فى الخمس سنوات المقبلة ، فى نفس اليوم قبل المدير دعوة على عشاء عمل وجهت إليه من أحد كبار عملاء الشركة ، وبعد الإنتهاء من عشاء العمل عاد المدير إلى المنزل ليجد رسالة تفيد بأن عليه أن يعرض ملخصاً للتقريرين أمام مجلس الإدارة فى صباح اليوم التالى . لقد أكتشف المدير أن عليه أن يستيقظ فى الرابعة والنصف صباحاً لكى يقوم بإعداد الملخص المطلوب تقديمه أمام مجلس الإدارة فى ذات الصباح " .

فى المثال السابق نجد أن المدير يخلق لنفسه ضغوطاً فى مجال العمل ، إن الأفراد الذين يقبلون طواعيه أعباء عمل ثقيلة ويفضلون إستنفاذ كل طاقاتهم الذهنية والبدنية فى العمل يمكن أن يدرجوا تحت مسمى **الشخصية ذات النوع أ** (٦) ، إنهم الأفراد الذين يكافحون بضراوه من أجل "**إنجاز الكثير فى وقت قليل**" ويفضلون الإنشغال فى عدد من المهام فى نفس الوقت بسبب ما لديهم من "مرض العجلة" - "Hurry Sickness" أى نفاذ الصبر على النمط البطىء للحياة . (٧)

ومن علامات مرض العجلة :

١- قلة الصبر عند حدوث أعطال من أى نوع .

٢- عدم التأثر بضغوط الوقت .

٣- معاونة الزملاء المتأخرين فى العمل .

٤- قلة الصبر عند التحدث مع أفراد يتكلمون بهدوء حيث يقوم أفراد

النوع " أ " عادة بإستكمال الجملة التى يبدأها الفرد بطىء الكلام .

٥- الحرص على وقت العمل ، فيحرص أفراد النوع "أ" عند الحديث مع الزملاء أثناء العمل أن يرتبط الحديث بموضوعات ذات علاقة بالعمل ، فليس هناك وقت يضيع فى حوار غير مفيد .

إن أفراد النوع " أ " يحققون نجاحاً كبيراً عندما تتناسب قدراتهم وخبراتهم مع متطلبات العمل ، حيث يستطيعون إنجاز كميات ضخمة من العمل فى أوقات قصيرة نسبياً .

إنهم أكثر تفوقاً وإمتيازاً فى الإدارة الوسطى وفى أنشطة البيع إلا أنهم لا ينجحون فى الوصول إلى قمة المنظمة إلا نادراً ، وذلك بسبب مرض العجلة ، إنهم يعملون بضراوه وبدون توقف للدرجة التى لا يستطيعون معها توفير الوقت اللازم للموازنة الدقيقة بين بدائل القرار.والسبب الآخر هو أن قلة صبر هؤلاء الأفراد تثير أعصاب من حولهم ، إنهم يعملون " باجتهاد "ولكنهم لا يعملون "بأناقة " Working hard instead of working smart وفيما يلى مقارنة بين الشخصية "أ" وبين الشخصية "ب" الأكثر إتزاناً .

جدول رقم (٧)

مقارنة بين الشخصية (أ) والشخصية (ب)

النوع (أ)	النوع (ب)
* تنافسى عنيد ولكنه سريع الغضب .	* سهل المعاملة - وأكثر ثباتاً .
* راض جداً عن العمل .	* يحرص على تحقيق التوازن بين عمله واهتماماته الأخرى فى الحياة .
* قليل الصبر وخشن المعاملة عند مواجهة أى نوع من الأعطال .	* أكثر صبراً ويمكنه أداء الأعمال الواحد تلو الآخر .
* أقل قدرة على ملاحظة ضغوط العمل .	* أكثر قدرة على ملاحظة ضغوط العمل

ولقد أثبتت الدراسات أن أحتمال إصابة أفراد النوع "أ" بأمراض القلب تعادل ستة أضعاف أحتمال إصابة النوع " ب " بهذه الأمراض . (٨)

كما أشارت الدراسات إلى أن أفراد النوع " أ " ترتفع لديهم نسبة الكولسترول فى الدم ، كما يعانون من إرتفاع من ضغط الدم .

أختبار الشخصية " أ " (٩)

إرسم دائرة حول الرقم الذى تراه مناسباً مقابل كل عبارة من العبارات التالية :

إنـنـى :

(١) غير منتظم فى المواعيد ١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ ٨ لا أتخلف أبداً عن الموعد

(٢) منافس عنيد ١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ ٨ غير منافس على الإطلاق

(٣) لا أستعجل الأمور ١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ ٨ دائماً فى عجلة من أمرى

(٤) أنشغل بأكثر من عمل فى وقت واحد ١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ ٨ أقوم بأداء الأعمال واحداً تلو الآخر

(٥) بطئ فى الإنجاز ١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ ٨ سريع الإنجاز

(٦) أحاول إخفاء مشاعرى ١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ ٨ أفضل إبداء مشاعرى

(٧) لدى أهتمامات عديدة فى الحياه ١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ ٨ إهتمامى الأول والأخيرهو عملى .

تعديل الأسئلة: يتم تعديل الدرجات الخاصة بالأسئلة (٢) ، (٤) ، (٦) على النحو التالى :

قبل التعديل	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨
بعد التعديل	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١

مجموع الدرجات

الســـؤال	الأول	الثانى	الثالث	الرابع	الخامس	السادس	السابع	المجموع
قبل التعديل								
بعد التعديل								

مجموع النقاط	أقل من ٩٠	أقل من ٩٠ إلى ٩٩	من ١٠٠ إلى ١٠٥	من ١٠٦ إلى ١١٩	من ١٢٠ فأكثر
نوع الشخصيه	ب	ب +	أ−	أ	أ +

مستوى صمود الفرد لضغوط العمل

لا يوجد مكان يمكن أن يواجه فيه الفرد ضغوطاً أكثر من مكان العمل ، لذلك فانه من المهم أن نتعرف على مستويات صمود أفراد المنظمة لضغوط العمل ، وذلك من أجل إنجاح المحاولات التى تهدف إلى تحقيق الخير لكل من الأفراد والمنظمات على حد سواء .

ويقصد بمستوى صمود الفرد للضغوط " كمية الضغوط التى إذا تم تجاوزها يبدأ أداء الفرد فى الإنخفاض "

فإذا قلنا أن **مستوى صمود فرد ما للضغوط منخفض** فإن ذلك يعنى أن هذا الفرد يبدى إنحرافاً فى الأداء عند تعرضه لقدر ضئيل من الضغوط ويتصف هذا النوع من الأفراد بقدر كبير من الجدية فى العمل وقلة حاجتهم إلى التوجيه ، كما يتصف هذا النوع من الأفراد بشدة الحساسية للنقد فلا يستطيعون التعامل مع رئيس عمل غير حساس ، كما أنهم يتأثرون بضغوط الوقت تأثراً شديداً .

أما إذا قلنا أن **مستوى صمود فرد ما للضغوط مرتفع** فإن ذلك يعنى أن هذا الفرد لا يستسلم للضغوط بسهولة حيث يعيش حياة عمل تتصف بالعشوائية ويتعامل مع الأمور بقدر من عدم الأكثرات ، إنه قليل الحساسية للنقد ولا يبالى

بالتهديد والوعيد ، إنه يحتاج إلى كمية كبيرة من الضغوط حتى يبدأ فى تحسين أدائه فى العمل ، كما يحتاج إلى كميات أكبر من الضغوط حتى يفقد توازنه ويبدأ أدائه فى الأنخفاض مرة آخرى .

مصادر ضغوط العمل

يمكن تصنيف مصادر الضغوط فى مكان العمل فى مجوعتين :

المجموعةالأولى: المصادر التنظيمية للضغوط .

المجوعةالثانية: المصادر البيئية للضغوط

والجدول التالى يبين هاتين المجموعتين من مصادر الضغوط :

جدول رقم (٨)

مصادر الضغوط

المصادر التنظيمية للضغوط	المصادر البيئية للضغوط
- صراع الدور .	- الحرارة .
- غموض الدور .	- الضوضاء .
- أعباء الدور .	- تلوث الهواء .
- المسئولية عن آخرين .	- الإضاءة .
- عدم المشاركة فى إتخاذ القرارات	- الإرتجاج .
- ضغوط الإستبدالد .	
- ضغوط التكيف .	

وفيما يلى عرض مفصل للعناصر السابقة :

★ المصادر التنظيمية للضغوط (١٠)

***صراع الدور :** إذا تعرضت لاحد المواقف فى مجال العمل والذى أدى فيه إرضائك لشخص معين إلى إغضاب شخص آخر فإنك فى الواقع قد تعرضت فى هذا الموقف إلى ما يسمى بصراع الدور .

ومثال ذلك : أن يطلب منك مدير الإنتاج (بصفتك مسئول عن الشراء) أن تشترى مستلزمات إنتاج بمبلغ خمسة آلاف جنيه ، على الرغم من أن التعليمات الصادرة إليك من مدير التمويل هى عدم شراء خامات بأكثر من ثلاثة آلاف جنيه يومياً . إن إستجابتك لمطلب أحد المديرين يجعل من المستحيل عليك أن تستجيب للآخر .

فاذا كان صراع الدور يمثل إحدى سمات الوظيفة التى تشغلها ، فان هذا الصراع فى الواقع يمثل أحد مصادر الضغوط التى تتعرض لها فى العمل .

***غموض الدور :** ويقصد به عدم وضوح متطلبات وأهداف الوظيفة التى يشغلها الفرد ، إن هذا يؤدى إلى حدوث نوع من العشوائية فى إتخاذ القرارات المرتبطة بهذه الوظيفة ، كما يؤدى إلى سوء إستغلال وقت العمل .

وأسباب غموض الدور داخل المنظمة متعددة منها (شغل وظيفة جديدة ، التعامل مع مشرف جديد ، الترقية ، النقل)

إن صراع الدور وغموضه هما من العناصر الضاغطة التى تؤدى إلى عدم الرضا عن العمل، وانخفاض الدافع إلى العمل ، وضعف العلاقات الأسرية وارتفاع ضغط الدم والإصابة بالاكتئاب .

إن هذه المشكلات لا يمكن إقتلاعها جذرياً من المنظمة ، إلا أن الإدارة يمكن أن تتبنى خطة للسيطرة عليها فى الحدود المقبولة ، حيث أن الكميات المعقولة من الضغوط تضيف للحياة مذاقاً خاصاً ، إنها توابل الحياة .

***أعباء الدور :** والتى يمكن تقسيمها إلى أعباء كمية وأعباد نوعيه،

والأعباء الكمية تكون ثقيلة عندما يطلب من الفرد أداء أعمال كثيرة جداً في وقت غير كاف لاتمامها. **والأعباء النوعية** تكون ثقيلة إذا كانت متطلبات الوظيفة لا تتناسب مع خبرة ومهارة شاغل الوظيفة ، حيث لا يستطيع الفرد في ظل هذه الظروف الوفاء بمتطلبات وظيفتة على الوجه المقبول ، وبالتالي إلى صعوبة تكيفه مع هذه الوظيفة .

إن ثقل الأعباء الوظيفية سواء كانت كمية أو نوعيه تساهم في إصابة الإنسان بأمراض تصلب الشرايين . فعندما يشعر الفرد وكأنه يعمل في وظيفتين في آن واحد ولا يجد الوقت اللازم لقضاء متطلباته الشخصية والعائلية فإنه يكون عرضه لارتفاع نسبة الكولسترول في الدم ، وإرتفاع ضغط الدم ،وزيادة معدل ضربات القلب ، هذا الفرد يمكن أن يتأثر بسهولة بالأعراض العامة المصاحبة لعملية التكيف General Adaptation Syndrome .

***عدم المشاركة في إتخاذ القرارات:** إن المشاركة في عملية إتخاذ القرارات تخفف من تأثير الضغوط على الفرد ، بينما يشعر الفرد بوطأة الضغوط عندما تكون أعباء العمل ثقيلة وحرية التصرف حيالها محدودة .

***المسئولية عن آخرين :** فالمدير يكون لدية مسئولية تجاه مرؤوسيه فيما يتعلق بالعلاوات والترقيات والنقل والفصل ، ويتفق المديرون على أنه من أصعب القرارات التي تواجه المدير هو قرار الفصل من الخدمة . إن هذه المسئوليات التي تقع على المدير نحو مرؤوسيه تمثل مصدراً من مصادر الضغوط التي تواجه المدير .

***ضغوط الإستبدال :** وتتمثل في التهديد المستمر بالأعفاء من الخدمة وتؤثر ضغوط الأستبدال في الفرد عندما ترتفع حاجته إلى الوظيفة في الوقت الذي يصعب عليه إستبدالها بسهولة .

***ضغوط التكيف :** ومن مظاهرها علامات الإستياء والأزدراء التي يقابل بها الفرد عند إنتهاكه للتقاليد السائدة في العمل ، هذا النوع من الضغوط يواجهه الأفراد الملتحقين حديثاً بالعمل أو المنقولين إلى وظائف جديدة .

★ المصادر البيئية للضغوط (١)

★الحرارة : قد تؤثر درجة الحرارة على أداء الفرد بصفة خاصة عندما يكون العمل خارج المبانى وفى جو شديد الحرارة أو البرودة ، فعندما تتجاوز درجة الحرارة الحدود القصوى لتحمل الفرد فان قراراته لن تكون بالجودة المطلوبة ، ويصبح أكثر تعرضاً للحوادث .

★الضوضاء : قد تسبب الضوضاء مشكلة صحية كبيرة للعاملين ، وتعد مشكلة فقدان السمع إحدى المشكلات واسعة الإنتشار فى الولايات المتحدة ، لذلك يجب أن تحدد جهات الرقابة الصحية إرشادات عن مستويات الضوضاء المقبولة فى المهن المختلفة . وقد يتطلب الأمر فى بعض الأماكن إرتداء الأفراد لاجهزة حماية الأذن .

★تلوث الهواء : فى بعض المناطق تكون رحلة الذهاب إلى العمل والعودة منه مصدراً من مصادر الضغوط بسبب ما يتعرض له الفرد من هواء ملوث بعوادم السيارات ، إن تلوث الهواء يؤدى إلى إصابة الأفراد بأمراض الجهاز التنفسى ، ففى مدينة المكسيك Mexico City أصبحت هذه المشكلة من المشكلات الكبيرة التى يعانى منها سكان المدينة حيث يقف المرضى فى صفوف طويلة أمام المستشفيات للحصول على الأوكسجين حتى تحين مواعيد الفحص الخاصة بهولاء المرضى .

★الإضاءة : يحتاج الأفراد فى بعض المهن (مثل الجراحة) إلى كمية من الضوء تساوى ستة أضعاف الكمية التى نحتاجها لكى نقرأ بإرتياح ، فاذا كانت الإضاءة المتاحة لهذه المهن غير كافية أدى ذلك إلى إصابة العين بالأرهاق . كما تسبب الإضاءة الضعيفة قضاء الفرد لوقت أطول فى العمل مما قد يؤدى إلى شعوره بالأحباط .

وإذا كانت كمية الأضاءة المتاحة أقوى من اللازم أدى ذلك إلى إصابة العين بالأرهاق (كان يعمل الفرد فترة طويلة أمام شاشات الكمبيوتر) وتعد

الإضاءة - سواء كانت زائدة أو غير كافية - من بين مصادر الضغوط فى العمل

* **الإرتجاج:** إن الحركة السريعة التى تؤدى إلى إرتجاج الجسم أثناء العمل تعد مصدراً من مصادر الضغوط التى يواجهها الفرد فى العمل . ويحدث ذلك عند العمل على معدات ثقيلة مثل البلدوزر Bulldozer حيث تولد هذه المعدات إرتجاج شديد يصيب الجسم ، إن قضاء الفرد لفترة طويلة فى العمل على إحدى المعدات الثقيلة تؤدى إلى إصابته بأمراض الكلى وأمراض الأذن ، لذلك يكون من المفيد أن يتناوب الأفراد العمل على مثل هذه المعدات .

إدارة الضغوط داخل المنظمة

إن جوهر عملية إدارة الضغوط داخل منظمات الأعمال هو تحديد مصادر الضغوط ثم وضع البرامج اللازمة للسيطرة عليها . إن الأساليب والبرامج المستخدمة فى إدارة الضغوط يكون لها فى الغالب من التأثير ما يبرر تكاليف تنفيذها cost effective, حيث تساعد هذه البرامج على :-

- تخفيض معدل الحوادث - تقليل معدل الغياب - تخفيض تكاليف العلاج - زيادة درجة رضاء الفرد عن العمل - تحسين الإنتاجية .

من بين البرامج والأساليب التى يمكن إستخدامها فى السيطرة على الضغوط ما يلى :-

- إجراء بعض التعديلات فى الهيكل التنظيمى للمنظمة :-

ومثال ذلك أن تقوم المنظمة بإنشاء " قسم شكاوى المستهلك " مما يقلل من الأعباء الواقعة على موظفى البيع حيث يمكنهم بعد هذا التعديل أن يحولوا المستهلك المتضرر إلى قسم الشكاوى بدل من إضاعة وقت العمل فى سماع شكواه ومحاولة حلها .

مثال آخر على هذه التعديلات أن تقرر المنظمة تقليل نطاق الإشراف

(عدد الأفراد الذين يعملون تحت إشراف مدير واحد) وذلك من أجل تخفيف الأعباء الملقاه على كاهل المدير نتيجة الأشراف على عدد كبير من المرؤوسين .

- تشجيع القادة على إشراك المرؤوسين فى إتخاذ القرارات :-

وذلك بعمل برامج تدريبية للقاده الذين ينصب تركيزهم على العمل ويقل إهتمامهم بالعاملين . والهدف من هذه البرامج هو تنمية المشاعر الودية بين القاده ومرؤوسيهم وتشجيع القاده على إشراك المرؤوس فى إتخاذ القرارات المرتبطة بعمله . إن ذلك من شأنه رفع الحالة المعنوية للمرؤوس وبالتالى تخفيض الضغوط التى يتعرض لها فى العمل .

- المعاونه فى حل المشاكل الخاصة بالعاملين :-

إن الضغوط التى يواجهها الفرد فى العمل قد تؤدى إلى ظهور مشكلات فى حياة الفرد الخاصة مثل ضعف الروابط الأسرية - والإصابة بالأمراض . إن هذه المشكلات الخاصة تؤدى بدورها إلى إرتفاع حدة الضغوط التى يواجهها الفرد بصفة عامة وهكذا يحاط الفرد بسلسلة محكمة الحلقات من ضغوط العمل والمشكلات الخاصة ، فاذا ما نجحت المنظمة فى تبنى برنامجاً فعالاً للمعاونه فى حل مشاكل الفرد الشخصية فانها تكون قد نجحت فى كسر إحدى حلقات هذه السلسلة وبالتالى فى التخفيف من حدة الضغوط التى يتعرض لها الفرد بصفة عامه ، فيقل معدل غيابه ، ويتحسن أدائه ويرتفع مستوى رضاه عن العمل.

- بعض البرامج التى تستخدمها شركات امريكية للسيطرة على المشكلات الصحية للعاملين :

■ إحدى الشركات الإمريكية إستثمرت مبلغ ٣ مليون دولار فى برنامج للرعاية الصحية داخل المنظمة (١٢). يقول أحد المسئولين بالشركة إن هذا البرنامج أدى إلى :

- تخفيض تكاليف العلاج

- خفض نسبة الغياب .

- إرتفاع الروح المعنوية للأفراد الذين إستفادوا من هذا البرنامج فى خفض أوزانهم وإرتفاع لياقتهم البدنية و التوقف عن التدخين .

■ إحدى الشركات فى نيويورك قررت دفع ١٠٠ دولار للفرد عن كل رطل يستطيع إنقاصه من وزنه خلال فترة قدرها ستة أشهر . لقد حقق هذا البرنامج نجاحاً كبيراً . لقد إستطاع أحد كبار الأداريين إنقاص وزنه بمقدار ٤٧ رطل . نفس الشركة كانت تدفع ٥٠٠ دولار لكل فرد يستطيع الإقلاع عن التدخين فى خلال عام (١٣) .

■ كما تتصدى منشآت عديدة بالولايات المتحدة لمشكلات الأدمان من خلال برامج يطلق عليها برامج معاونة المستخدمين

Employee Assistance Programe

وأختصارها (EAP'S) ، هذه البرامج يتم تنفيذها فى جو من السرية .بين الشركة والمدمنين من موظفيها ، حيث تتعاقد الشركة مع إحدى المؤسسات العلاجية المتخصصة فى مشكلات الإدمان ، كما يتم تدريب المشرفين على التعرف على المدمنين من الموظفين .

وعندما يتم التعرف على أحد المدمنين داخل المنظمة يتم إستدعائه حيث يترك له حرية الأختيار بين أمرين : أما الإستجابة لبرنامج العلاج الذى تقدمه الشركة أو مواجهة الفصل من العمل .

- إدارة الضغوط على المستوى الشخصى (١٤)

هناك بعض الإرشادات التى يمكن أن تتبعها للسيطرة على الضغوط التى تواجهك فى العمل :

(١) تصرف بطريقة إيجابية : بدلا من الاستسلام للمشكلة التى تواجهك فان التصرف بطريقة إيجابية يقتضى القيام باتخاذ خطوات عملية لحل المشكلة التى تواجهك . فاذا كانت الشركة التى تعمل لها تفرض عليك العمل صباح يوم الجمعة (العطلة الأسبوعية) مما يسبب لك بعض المشكلات العائلية . إن التصرف بطريقة إيجابية يقتضى التحدث مع رئيسك بخصوص هذه المشكلة وقد تقترح علية أن تعمل وقتاً إضافياً مساء الخميس مثلاً كتعويض عن عدم العمل صباح الجمعة .

(٢) احرص على تنمية مؤهلاتك الشخصية : وذلك لتخفيف حدة ضغوط الاستبدال . فهناك عبارة مألوفة يقولها أصحاب الأعمال " إذا كان العمل معنا لا يعجبك فهناك الكثير ممن يرغب فى العمل مكانك بأقل من الراتب الذى تتقاضاه" . لذلك ينصحك الخبراء بالحرص الدائم على تنمية مهاراتك الشخصية فى العمل فتزيد أهميتك وبالتالى تزداد حاجه المنظمة إليك فتزول أسباب ضغوط الاستبدال .

(٣) احرص على مزاولة الرياضة : أثبتت الدراسات أن مزاولة الرياضة تساعد على إزالة التوتر ، وتقلل من إحتمالات الإصابة بالأمراض، وتجعل الفرد أكثر إستعداداً لمقاومة الإجهاد .

(٤) احرص على تنمية قدرتك على الإسترخاء : والإسترخاء هو وضع يقل فيه التوتر وتزول عنده التأثيرات الناتجة عن العواطف كالخوف والغضب ، وفيما يلى بعض الإرشادات التى تساعد على تنمية قدرتك على الإسترخاء :

* خصص وقتاً للراحة فى مكان هادىء بالمنزل .
* تجنب السرعة فى القراءة .
* لا تأكل بسرعة وحاول تذوق الطعام .
* إبتعد عن الإرتباطات الرسمية فى أوقات العطلات .

* حاول تنظيم وقتك .

* تجنب المزعجين من الناس .

(٥) إحرص على تحسين عاداتك الخاصة بالعمل : ويتم ذلك عن طريق :

* وضع قائمة بالأعمال المطلوب إنجازها .

* ترتيب هذه الأعمال حسب الأهمية .

* البدء بإنجاز الأعمال الأكثر أهمية .

* حاول التركيز فى المهمة التى فى يدك وعدم التفكير فى مهام أخرى حتى تنتهى من تلك المهمة .

* حدد أسباب ضياع الوقت وحاول القضاء على هذه الأسباب

حالات عملية فى الضغوط

حالة رقم (١)

تخرجت إحدى الفتيات من أحد المعاهد المتوسطة للأعمال الإدارية والمالية وتم تعيينها محاسبة باحدى الهيئات الحكومية . تقدمت الفتاه بسرعة وحققت تفوقاً ملحوظاً فى العمل ، وكانت تحصل على مكافأة مالية شهرية نظير هذا التفوق . بعد ثلاث سنوات من العمل الجاد والسمعة الطيبة ثم إنتقال المحاسبة إلى قسم المراجعة في نفس المنظمة بغرض الإستفادة من مجهوداتها فى إنجاز أعمال القسم . إلا أن الفتاه لم تستطع التكيف مع موظفى القسم الجديد ، فقد كانوا جميعاً من حملة الشهادات الجامعية وكانوا يسبقونها فى الدرجة الوظيفية .

ورغم مشكلة عدم التكيف إستمرت المحاسبة فى بذل الجهد المخلص كما تعودت . ومع ذلك فقد لاحظت ان رئيس القسم يصرف المكافآت التشجيعية

لجميع أعضاء القسم ويحرمها هى من هذه العلاوة . لقد إستمرت الفتاه مع ذلك فى بذل الجهد دون شكوى على أمل تحسن الأحوال فى المستقبل .

ولكن يبدو أن مشكلة عدم التكيف وإنخفاض الحالة المعنوية نتيجة الشعور بالإحباط الناتج عن الجهد الكبير وقلة التقدير . كل هذه العوامل كان لها تأثير فيما يبدو عن الحالة الصحية للمحاسبة الشابه . لقد بدأت تشكو من الصداع النصفى وضعف النظر ونصحها الطبيب بالحصول على أجازة من العمل للراحة والعلاج .

والمطلوب تحليل المشكلة وإبداء الرأى :

المشكلة:

أسبابها :

(١)

(٢)

(٣)

الشروط الواجب توافرها فى الحل الأمثل :

(١)

(٢)

(٣)

الحلول البديلة :

(١)

(٢)

(٣)

تقييم البدائل :

الشروط التى توفرت فى البديل رقم (١) هى :

الشروط التى توفرت فى البديل رقم (٢) هى :

الشروط التى توفرت في البديل رقم (٣) هى :

الحل الأمثل هو :

حالة رقم (٢)

كان صلاح فى قمة سعادته عندما علم بتعيينه محاضراً بإحدى الكليات الرائدة فى تكنولوجيا التصوير الفوتوغرافى ، وعلى الرغم من أن صلاح كان يفتقد الخلفية الأكاديمية والخبرة التدريسية إلا أن عميد الكلية خاطبة مشجعاً " لا داعى للقلق فإن خبرتك فى مهنة التصوير سوف تساعدك على مواجهة المواقف الصعبة ، كما أنك سوف تتلقى الدعم والتشجيع من الزملاء فى العمل حتى تتجاوز تلك الصعاب " ولان صلاح كان يتمتع بالذكاء ويتصف بالجدية فى العمل فقد تعلم بسرعة كيفية إلقاء المحاضرات بطريقة فعالة ، لقد أثبتت الأيام أن عميد الكلية كان محقاً فلقد إستفاد صلاح من خبرته العملية عند إلقاء المحاضرات النظرية ، وفى وقت قصير أصبح صلاح واحداً من أفضل المحاضرين فى القسم وأعترف له الجميع بذلك ، إن التقرير السنوى الذى رفع عن أداء صلاح كان بمثابة الوسام الذى يدعو إلى الفخر والإعتزاز ، لقد تم إختيار صلاح فى أكثر من لجنة من لجان القسم بسبب بساطته فى التعامل مع الناس وقدرته على تحليل المواقف وذكاءة فى إقتراح التوصيات المناسبة . ولكن يبدو أن الجهد الذى بذله صلاح من مصور محترف إلى أستاذ جامعى لم يكن جهداً عادياً ، فلقد أصيب بأزمة قلبية ونصحه الطبيب بالإنسحاب من السباق ، إلا أن صلاح لم يستجب لنصيحة الطبيب وإستمر فى التفانى فى العمل حتى تم تعيينه رئيساً للقسم ، لقد وعده العميد بتقديم العون والدعم وتمنى له التوفيق فى منصبه الجديد .

كان العمل الإدارى بداية مرحلة جديدة بالنسبة لصلاح وفرصة جديدة لاثبات الذات ، وكان على صلاح أن يضحى بجزء من وقت الإجازة الصيفية التى كان قد بدأ يستمتع بها منذ تحوله عن مهنة التصوير إلى مهنة التدريس ، كان من بين المهام المسندة إلى صلاح فى منصبه الجديد مهمة تقييم أعضاء القسم لأغراض الترقية ومنح العلاوات المالية ، وكان فى القسم عشرة أعضاء بعضهم يسبق صلاح فى الدرجة الوظيفية ، وكانوا أصدقاء للعميد، إستند صلاح على

معايير موضوعية في تقييم الأداء (كمعدلات الحضور - الدرجة الوظيفية - الأداء في قاعة الدرس - رأى الزملاء - رأى الطلاب) إلا أن صلاح سرعان ما أكتشف أن إعطاء العلاوات المالية يعتمد على أى شيء إلا الموضوعية ، وكانت درجة ولاء العضو للعميد أهم عند الأخير من كل المعايير التى أعتمد عليها صلاح فى التقييم . من بين المهام التى كان على صلاح إنجازها على وجه السرعة مهمته تعيين عضو جديد بالقسم خلفاً لاحد الأعضاء الذى مات فجأة ، وكان على صلاح أن ينظر فى الطلبات المقدمة لشغل الوظينة والتى وردت إلى القسم كاستجابة لاعلان نشرته الكلية عن وجود مكان شاغر بالقسم ، ولما كان لصلاح دراية تامة بالوصف الوظيفى للمكان الشاغر فقد قام بعملية الإختيار دون إنتظار لعودة العميد من الأجازة إلا أن العميد قد أخبر صلاح بعد عودته من أجازته بأنه عرض الوظيفة الجديدة على أحد أصدقائه وأنه ، أى العميد ، قد أعطى مهلة لهذا الصديق لكى يقرر قبول العرض من عدمه .

لقد إندهش صلاح من تصرف العميد حيث كان واضحاً أمام الجميع أن إختيار صلاح كان في مصلحة القسم أكثر من إختيار العميد ، إلا أن العميد أصر على إختياره ، وبعد فترة ليست بالقصيرة جاء رد صديق العميد برفض الوظيفة ، فأضطر العميد لقبول إختيار صلاح بعد إعادة فحص غير ضرورية لاوراق المرشح وبعد إستجواب صلاح عن أسباب أختياره لهذا المرشح بالذات ، على أثر هذه الواقعة بدأ صلاح يشعر بآلام فى الصدر لم يتعرض لها منذ سنوات

بعد عدة أسابيع من هذه الواقعه تنبه صلاح لوجود مشكلة ثار حولها الكلام داخل وخارج الكلية - حيث تركز الحديث حول سوء سلوك أحد أعضاء القسم في قاعة المحاضرات . جاء أكثر من طالب إلى صلاح شاكياً من مخالفات هذا العضو والتى تركزت فى سوء تحضيره للدروس ، وقبول الهدايا من بعض الطلاب مقابل رفع تقديراتهم بدون حق ، والتلفظ بألفاظ تخدش الحياء فى قاعة المحاضرات .

أجرى صلاح مقابلة توجيهية مع هذا المحاضر - إستمع إلى مشكلاته الشخصية وواجهة بالشكاوى المقدمة ، وقدم إليه بعض المقترحات التى من شأنها تحسين أدائه الأكاديمى والإرتقاء بمستوى سلوكه فى قاعة المحاضرات ، إلا أن هذه المقابلة لم تسفر عن أى تقدم وإستمر العضو فى مخالفاته وكثرت الشكاوى وتطور الموقف وقام بعض أولياء أمور الطالبات بمقابلة صلاح وهددوا باللجوء إلى القضاء لوقف هذه المهزلة التى تحدث فى قاعة المحاضرات وبعد دراسة المشكلة دراسة متعمقة رأى صلاح أن فصل هذا العضو هو الحل العملى الوحيد لهذه المشكلة .

قام صلاح بترتيب لقاء مع العميد لمناقشة هذا الأمر ، وحيث أن المبررات كانت كافية لاقناع العميد بإتخاذ قرار الفصل ، لذلك لم يتوقع صلاح أى مقاومة لاقتراحه من جانب العميد ، إلا أن صلاح شوهد فى صباح اليوم التالى مغادراً غرفة العميد فى حالة من الغضب الشديد - فقد أصر العميد على الإبقاء على هذا العضو فى منصبه حتى يتأكد من أن صلاح قد عالج المشكلة بطريقة سليمة ، وعندما علم باقى أعضاء القسم بقرار العميد هددوا بالذهاب إلى رئيس الجامعة لحسم الموقف حتى لا تتضرر سمعة القسم بسبب شخص واحد سيء السلوك .

تدهورت حالة صلاح الصحية ووضع تحت الرعاية الطبية لمدة أسبوع . وبينما كان صلاح يقضى فترة العلاج تقدم أعضاء القسم بطلب إلى رئيس الجامعة للتحقيق فى الأمر . أحال رئيس الجامعة الموضوع إلى المستشار القانونى للجامعة ، أسفر التحقيق عن إدانه عضو هيئة التدريس وطرده من الجامعة ، وتوجيه اللوم للعميد ، والشكر والتقدير لرئيس القسم الذى كان يفكر بجدية فى الإستقالة من رئاسة القسم إستجابة لنصيحة الطبيب المعالج .

والمطلوب تحليل المشكلة وإبداء الرأى

المشكلة:

أسبابها:

(١)

(٢)

(٣)

الشروط الواجب توافرها فى الحل الأمثل:

(١)

(٢)

(٣)

الحلول البديلة:

(١)

(٢)

(٣)

تقييم البدائل:

الشروط التى توفرت فى البديل رقم (١) هى :

الشروط التى توفرت فى البديل رقم (٢) هى :

الشروط التى توفرت فى البديل رقم (٣) هى :

الحل الأمثل هو :

مراجع الفصل الثالث :

(1) Dailey , R.C., "Understanding People in Organizations, " West Publishing Company St . Paul New York Los Angeles San Francisco , 1988 , P.195 .

(2) Selye, H.,"Stress in Health and Disease " , Boston, Butterworths , 1976 , Qouted by R.C. Dailey, op.cit, 1988, p.192 .

(3) Ibid .

(4) Ibid .

(5) Ibid .

(6) Friedman, M., and Rosenman, R.," Type A Behavior and Your Heart" , New York : Knopf, 1974. in R.C Dailey , op . cit ., p . 200 .

(7) Ibid .

(8) Rosenman ,R., Friedman M., Streuss, R., Worm, M., Jenkins, C., and Messinger, H., " Coronary Heart Disease in the western collaborative Group Study : A Follow-up Experience of two Years" ., Journal of the American Medical Association , 1976, 195: 130- 136 .

(9) Adapted from R. Bortner ,A Short R ating Scale : A Measure of Pattern A Behavior " Journal of Chronic Diseases , 1966, 22 : 87 - 91 , By R.C .Dailey , op. cit ., 1988, P . 203 .

(١٠) يمكن الرجوع إلى

— Du Brin , A.J., " Human Relations : A Job Oriented Approach " , Prentice- Hall , 1983 , PP. 73 - 75 .

— Dailey , R . C., "Understanding People in Organization , " op . cit . P . 205 .

— Luthans , F ., " Organizational Behavior " , 4 th ed , Mc Graw - Hill Book Co ., Singapore , 1986 . P . 133 .

— Ivancevich , J . M ., and Mattesson M . T ., " Stress and Work " , Scott , Foresman , Glenview , III . 1980 , PP 128 - 129 .

(11) Dailey , R . C ., " Understanding People in Organization , " oP . cit . P .207 .

(12) Ivancevich J.M., and Mattesson M . T., " Stress and Work , " op . cit ., 1980 , By R , C . Dailey op . cit , 1983 .

(13) " Times Picayune / States" , Item (30 April 1985) , By R . C Dailey op . cit ., 1983 .

(14) Du Brin , A . J ., op . cit ., 1983 .

الجزء الثانى

العمل مع الجماعات الصغيرة

هذا الجزء من الكتاب يلقى الضوء على السلوك الجماعى داخل المنظمة .

ويحتوى هذا الجزء على الجوانب التالية : جماعات العمل والصراع فى العمل والقيادة وتوجيه المرؤسين .

الفصل الرابع

« جماعات العمل »

هناك العديد من الفوائد التى تعود على الأفراد من العمل فى جماعات ، ولا يقتصر ذلك على الجماعات الإنسانية وإنما يمكن ملاحظة ذلك فى عالم الحيوان أيضاً :

فمن الفوائد التى تحققها الجماعة للفرد فى عالم الحيوان ما يلى : (١)

١-أن حياة الجماعة تهئ الظروف للتكاثر واستمرار الحياة .

٢- توجد مزايا فى البحث الجماعى عن الطعام لا تتوافر فى حالة البحث الفردى من بين الامثلة على ذلك الاكتشاف الذى توصل اليه العالم الانجليزى FRISCH عام ١٩٦٦ من أن النحل يؤدى رقصات معينة ليدل بعضهم البعض على مصادر الطعام والمسافة والاتجاه إلى هذا الطعام (٢).

٣-إن وجود الحيوان فى جماعة يقلل من احتمال وقوعه فريسة. ففى الجماعة مئات الازواج من الاعين والآذان القادرة على الاستطلاع الفورى لقدوم العدو. ففى أحد التجارب التى أجراها KENWARD على الحمام، قام باطلاق أحد الصقور المدربة على أسراب من الحمام ذات أحجام (أعداد) مختلفة. أوضحت النتائج ان الأسراب كبيرة الحجم سريعا ما تنتبه الى قدوم الصقر فتنشط فى الإقلاع مبكرا. مما يجعل احتمال خسارتها لأحد الأفراد أقل منه فى حالة الأسراب الأقل عددا (٣).

٤- عندما ينجح الهجوم الذى تتعرض له الجماعة فانها تفقد فردا واحدا، وبالتالى فان احتمال وقوع الفرد كفريسة يقل كلما زاد عدد أفراد الجماعة، والثابت أيضا ان احتمال سقوط الحيوان فريسة يقل كلما ابتعد عن الاطراف واقترب من مركز القطيع.

وتنتشر فى المجتمعات الإنسانية أنواع مختلفة من الجماعات كالأسر، والفرق الرياضية وأقسام العمل (فى منظمات الاعمال) وجماعات الاصدقاء.

وتتكون الجماعة من عدد من الأفراد بينهم علاقات معينة وشعور متبادل بالانتماء إلى كيان واحد(٤).فلا شك أن كل منا (على الأقل) عضواً فى أسرة (وهي جماعة) يشعر بالانتماء إليها وتربطه بأعضائها علاقات قوية.

إلاأنه لا يمكن النظر الى أى جمع من الناس على أنه جماعة. فوقوف عشرة أفراد انتظاراً لقطار معين لا يجعل منهم جماعة - حيث أن وجودهم فى مكان واحد لم يكن مخططا وغير متوقع تكراره، حيث لا يرتبط هؤلاء العشرة بعلاقة معينة ولا ينتمون إلى كيان مشترك.

انواع الجماعات

يمكن تصنيف الجماعات الانسانية الى :-

- جماعات أساسية وجماعات ثانوية .

- جماعات رسمية وجماعات غير رسمية.

الجماعات الأساسية: وهى الجماعات التى يربط أعضاءها علاقات قوية تغلب عليها العاطفة كالأسر وجماعات الأصدقاء، ونادراً ما تخضع هذه الجماعات فى علاقاتها لقواعد أو لوائح مكتوبة.

الجماعات الثانوية: وهى الجماعات التى يتحكم في وجودها ظروف خارجية كالعمل لنفس الشركة مثلا. هذه الجماعات تكون فى الغالب أكثر عددا من الجماعات الأساسية وتحكمها لوائح وتشريعات مكتوبة.

الجماعات الرسمية: وهى الجماعات التى تقوم المنظمات بتكوينها بعد دراسات متأنية بغرض تحقيق أهداف معينة. وقد تظهر الجماعة الرسمية على الخريطة التنظيمية للمنظمة أو فى نشراتها الدورية. ان فترة بقاء الجماعة الرسمية تعد من المؤشرات الهامة التى تعين على فهم طبيعة هذه الجماعة : فهناك جماعات التنظيم، واللجان :

جماعات التنظيم: وهى الجماعة التى تتكون من مشرف وعدد من المرؤسين وتظهر على الخريطة التنظيمية للمنظمة. وتعد المنظمة شبكة متداخلة من جماعات التنظيم. ولجماعة التنظيم دائما إسما معينا داخل المنظمة مثل قسم المحاسبة، قسم المبيعات، وحدة الحاسب الآلى ..... وهكذا.

اللجنة : هى جماعة تتكون من عدد من الموظفين يتم اختيارهم لانهاء مهمة مؤقتة ، وأعضاء اللجنة غالبا ما يعملون على إنجاز هذه المهمة المؤقتة بجانب واجباتهم الاصلية. وعند انجاز المهمة تقوم اللجنة بتقديم مقترحاتها الى موظفين فى مستوى إدارى أعلى.

الجماعات غير الرسمية : بالإضافة إلى الجماعات الرسمية (مثل جماعات التنظيم واللجان) فإنه عادة ما ينشأ داخل المنظمة بطريقة تلقائية جماعات تعتنى بحاجة الفرد الى الصداقة. إن التقاء خمس موظفين كتابيين (من أقسام مختلفة) مرتين أسبوعيا لممارسة رياضة تنس الطاولة يعد مثالا للجماعة غير الرسمية، كما ان التقاء ثلاثة من المديرين صباح كل يوم للذهاب للعمل فى سيارة واحدة ومناقشة أحداث الساعة وأحوال سوق المال ومشاكل العمل أثناء الرحلة يعد نوع آخر من أنواع الجماعات غير الرسمية. كما ان التقاء مجموعة من العاملين بأقسام السكرتارية مرة على الغذاء أسبوعيا فى أحد المطاعم بعيدا عن جو العمل يمثل نوعا آخر من أنواع جماعات العمل غير الرسمية.وبصفة عامة، قد تتصف الجماعة غير الرسمية بخاصية أو أكثر من الخصائص التالية :-

١- التقاء أفرادها بطريقة متكررة.

٢- وبينهم مشاعر وديه

٣- ولهم هوايات واهتمامات مشتركة

ويتوقع الفرد من جماعته غير الرسميه

١- ان تكون مصدرا لاشباع حاجته للانتماء (وهى حاجة الفرد لأن يكون عضوا فى جماعه ويكون محبوبا من هذه الجماعه)

٢- ان تكون سندا له فى أوقات الأزمات حيث أن المسانده الجماعيه للفرد تقلل من إحساسه بالضياع والوحدة

اسباب نجاح الجماعات (٥)

فيما يلى ملخصا لبعض النتائج التى قدمتها مجموعه من الدراسات عن أسباب نجاح الجماعات : - .

١- وجود قيادة مناسبه : - إن طبيعه الجماعات الصغيرة عادة ماتتطلب قائدا موجها ومعاونا للأفراد على إنجاز المهام الملقاه على عاتقهم ، على ألا يكون هذا القائد مستبدا. فقد اسفرت الدراسات التى قام بها العالم الأمريكى RENSIS LIKERT (٦) على أن القائد الناجح يتسم بالخصائص التالية:

أ - اتساع الصدر عند التعامل مع الأفراد ذوى الاداء البطى .

ب - إعطاء الفرصة لكل فرد فى الجماعه للتعبير عن رأيه والانصات الى هذه الاراء بشىء من الاهتمام والصبر

جـ - عدم فرض القرارات على الجماعه فرضا ، بل عرض هذه القرارات فى صيغه سؤال او اقتراح

٢- توافر المزيج المناسب من المهارات : من المعروف أن جماعات العمل تتكون بغرض إنجاز مهام معينه وحتى تتمكن الجماعه من إنجاز مايسند اليها من مهام فإنه لابد وأن يتوافر لدى أفرادها انواع المهارات الفنيه اللازمه لإنجاز هذه المهام . فى بعض المواقف يكون من المفيد أن تتشابه مهارات وإمكانيات أفراد الجماعه ، وفى مواقف أخرى يكون من المفيد ان تتنوع هذه المهارات

إن عمليات استصلاح او استزراع قطعه كبيرة من الارض (مثلا) لاتتطلب اكثر من مجموعه من الافراد ذوى خبرات وأعمار متقاربه ويعيشون

قريبا من مكان العمل . وأما فى عمليات البحوث والتطوير الخاصه بالمنتجات الصناعيه (مثلا) فان الأمر يتطلب مهارات وخبرات متنوعة فى مجالات معينه مثل بحوث المستهلك (للتعرف على رغبات المستهلك المرتقب) ثم فى مجال التصميم (لتحويل هذه الرغبات إلى تصميم جديد للسلع) ثم في مجال الإعلان والترويج ...الخ

٣- التعاون فى العمل : لسنا في حاجة إلى حصر الفوائد التى يمكن أن تحققها المنظمة في حالة تعاون الأفراد فى العمل . إلا أن هذا التعاون في بعض المواقف يكون حتميا لا اختياريا وذلك فى حالة اعتماد الأفراد - بحكم طبيعه العمل - بعضهم على بعض في إنهاء هذا العمل . ففى قسم بحوث وتطوير المنتجات (على سبيل المثال) نرى أن مهندس التصميم يعتمد على الدراسات التى يقوم بها رجال التسويق عن رغبات وأذو اق المستهلكين حتى يتمكن من تصميم السلعه التى تحظى برضاء المستهلكين . إن عدم تعاون رجال التسويق مع مهندس التصميم قد يؤدى في النهايه إلي إنتاح سلعة لاتلقى قبولاً فى السوق مما قد يؤدى بالمنظمة إلي إشهار إفلاسها وإنهاء نشاطها ومع ذلك فقد تكون المنافسه مفيدة فى بعض الأنشطة التى لاتحتاج إلي تعاون بين الأفراد لإنجازها فإذا اشترك عدائين من دولة واحدة في سباق دولى للجرى . فإن المنافسه بينهم في هذا السباق لاتكون ضارة لأنه لايوجد مجال للتعاون بين العدائين في السباق .بل أن المنافسه قد تزيد من فرصه حصول واحد أو أكثر من هؤلاء على مركز متقدم مما يزيد من فرصه إدخال السرور على جماهير بلدهم

ونستخلص مما تقدم أن درجة التعاون المطلوب فى العمل تحددها طبيعه المهام المطلوب إنحازها

وعلى أى حال فقد أثبتت الدراسات أن مستوى رضا الفرد عن العمل يميل إلى الارتفاع كلما ساد التعاون جو العمل (٧)

٤- الثقه المتبادلة بين افراد الجماعه : إن استمرار الجماعه ونجاحها يتوقف على درجة الثقة المتبادلة بين أفراد الجماعه . قال خريج جامعى لأحد أساتذته السابقين : " إن قراءة بعض الموضوعات فى أكثر من مادة من مواد الدراسه يؤدى إلى ارتباك الطلاب " وتساءل عن سبب ذلك . فرد الأستاذ هذا لأننا لانتبادل الحوار العلمى داخل القسم . حدث فى الماضى أننا كنا نجلس معا ونناقش المشاكل والقضايا المشتركة .ثم بدأ الشك يساورنا بخصوص اقتباس بعضنا لأفكار البعض الآخر ، وازداد الموقف سوءا لدرجة أننى قررت عدم استخدام التسهيلات الموجودة في القسم لكتابه إنتاجى العلمى على الآلة الكاتبه خشية أن يراه أحد الزملاء فيقتبسه " وفي هذا المثال الدليل على أن انعدام الثقة يؤدى إلى انعدام التعاون مما يؤدى إلي ارتباك العمل (التداخل بين المواد)

٥- ترابط الجماعه : إذا ساد التقدير والاحترام جو العمل داخل الجماعه وقوى شعور الأفراد بالاعتزاز للانتماء إلى هذه الجماعه فإنه يمكن الحكم علي هذه الجماعه بالترابط .

وتمر الجماعات الرسميه فى منظما ت الأعمال بعده مراحل حتي تصل إلي حالة الترابط كما هو مبين في الحدول رقم (٩)

ويتضح من الجدول المذكور أن أفراد الجماعة الجديدة يواجهون نوعين من المشاكل :-

النوع الأول :- يتعلق بالعلاقات بين أفرادها .

النوع الثانى :- يتعلق بطريقة أداء المهام المفروضة على الجماعة.

إن نجاح الجماعة فى التوصل إلى حل لهاتين المشكلتين يؤدى إلى ظهور ما يسمى بتقاليد الجماعة حول :

- طريقة معاملة الأفراد بعضهم البعض داخل الجماعة.

- طريقة إنجاز المهام المفروضة على الجماعة.

ولقد أثبتت الدراسات التى أجريت على جماعات العمل فى مناجم Longwall ببريطانيا أن ترابط الجماعة يؤدى الى ارتفاع مستوى رضا الفرد عن العمل (٨)

جدول رقم (٩)

المراحل التى تمر بها الجماعه حتى تصل إلى حالة الترابط

المرحلة	العلاقات داخل الجماعه	المهام المفروضه على الجماعه
التكوين	فى هذه المرحلة يعترى القلق أفراد الجماعه ، ويزداد اعتمادهم على القائد ويقوم كل فرد بمحاولات استكشافيه للتعرف على المقبول والمرفوض من انواع السلوك الإنسانى داخل الجماعه	يحاول الافراد التعرف على طبيعه المهام المطلوبه ، والطرق المناسبه لإنجاز هذه المهام والقواعد المكتوبه الخاصه بالعمل .
الأزمات	فى هذه المرحلة يحدث تكتلات صغيره وعمليات استقطاب داخل الجماعه ويحدث صراعات بين هذه التكتلات ومقاومات للمحاولات الراميه الى احتواء الصراع	مقاومه انفعاليه لمتطلبات العمل
الترابط	فى هذه المرحله تسوى الصراعات بين التكتلات المختلفة ويعاون الأفراد بعضهم بعضا ويتولد ما يسمى بالشعور الجماعى ويظهر للجماعه تقاليد مشتركه ويتضح ترابط الجماعه	يتم تبادل الآراء والمشاعر حول متطلبات العمل وتبدأ روح التعاون تحل محل الانفعالات ويتفرغ الأفراد للعمل وتظهر المحاولات المخلصه لانجاز المهام المطلوبه فى الوقت المطلوب

إلا أن ترابط الجماعة قد لا يكون دائما فى صالح المنظمة، خاصة إذا ما كان هناك نزاعاً بين الجماعة والمنظمة.فقد تقوم الجماعة بتخفيض الإنتاج أو ببعض أعمال التخريب لإرغام الإدارة على الاستجابة لمطالبها.

تحكى إحدى العاملات فى أحد مصانع السيارات فى أوربا :

" حينما أخبرنا المشرف أن الشركة قد رفضت مطالبنا التى أردنا أن يتضمنها عقدنا الجديد معها، قررنا عمل شئ . اتفق الجميع على اللجوء إلى حيلة ستحدث صداعا كبيرا لكل من الإدارة والعملاء . لقد أخترنا عددا قليلا من السيارات وقررنا أن نضع زجاجة كوكاكولا فى هيكل كل سيارة قبل عملية اللحام مباشرة. إن الزجاجة سوف تسبب ضجيجا مزعجا عندما تسير السيارة فى طريق به مرتفعات ومنخفضات. ولو جاءتنا أية شكوى فاننا جميعا سوف نتساءل ببراءة : من فعلها ؟ ".

٦- حجم الجماعة : إن زيادة عدد أفراد الجماعة زيادة كبيرة يؤدى إلى تفكك الجماعة الواحدة الى تكتلات صغيرة مما يزيد من فرص حدوث صراعات داخل الجماعة، ويقلل من فرص نجاح الجماعة واستمرارها . فقد أثبتت الدارسات التى أجريت على جماعات العمل بمناجم Longwall ببريطانيا أن الإنتاجية ترتفع الى ٥٠٪ فى الجماعات الأقل حجما والأكثر ترابطاً، فى حين أن معدلات الغياب ترتفع فى الجماعات الأكبر حجما والأقل ترابطا(٩). ولكن ما هو الحجم الأمثل للجماعة ؟ .

دلت الدراسات على أنه اذا تطلب أداء مهمة معينة درجة عالية من التنسيق بين أفراد الجماعة فان الحجم الأمثل لهذه الجماعة يتراوح ما بين ٥-٧ أفراد، إلا ان هذا الحجم يمكن تجاوزه إذا كانت طبيعة العمل لا تتطلب التنسيق بين الأفراد داخل الجماعة.

٧- تقليل التوتر لدى الافراد : إن شعور الفرد بالوحدة فى اليوم الأول لالتحاقه بالعمل يؤدى إلى التوتر المصحوب بانخفاض فى اللياقة النفسية والذهنية. لهذا الفرد إلا أن انتماء الفرد إلى جماعة جيدة يبدد هذا الشعور وذلك عن طريق تشجيع الجماعة للعضو الجديد والاستماع إلى مشاكله الشخصية وتقديم النصح والمساعدة الفنية .

إن عملية التحاق الفرد بمنظمة ما وانضمامه إلى جماعة داخل هذه المنظمة تمر بعدة مراحل نتناولها بشئ من التفصيل :

تمهيد :

فى البداية نقول أنه حينما يلتقى شخصان لأول مرة فإنه يتم بينهما عمليات إرسال واستقبال فيرسل كل منهما للآخر العديد من الرسائل اللفظية وغير اللفظية.

ومن أمثلة الرسائل غير اللفظية : حركة الرأس (كالايماءة بالموافقة مثلا)، الابتسام ، وحركة العين.

ومن أمثلة الرسائل اللفظية : الحديث. والذى يمكن تصنيفه إلى خمسة وظائف:

- الحديث عن الذات (إسمى كذا وأعمل فى وظيفة كذا .....)
- السؤال (كم عدد الرحلات الجوية اليومية إلى فرنسا ؟)
- التأثير فى الآخرين (إحجز لى تذكرة على الطائرة الفرنسية التى ستقلع غداً مساء).
- نقل المعلومات (لا يوجد أماكن شاغرة على هذه الطائرة).
- تدعيم العلاقات (مارأيك فى أن نتناول طعام العشاء معا الليلة).

وعندما يلتقى الشخصان لأول مرة فان كلاهما لا يستطيع-من خلال عمليات الإرسال والاستقبال التى تتم بينهما-أن يتعرف على الآخر معرفة تامة.

كل ما يستطيع الوصول إليه هو تكوين انطباعات وتصورات عن الشخص الآخر.أما اذا تكرر اللقاء فقد يستطيع كل فرد أن يتعرف على بعض صفات الشخص الآخر . ومع مرور الوقت وتكرار اللقاءات تتاح الفرصة لأن يقوم كل شخص بتجميع صفات الشخص الآخر فى كل متكامل يطلق عليه" الشخصية".

والآن ننتقل بعد هذا التمهيد إلى دراسة عملية التحاق الفرد بالمنظمة وانضمامه إلى جماعة العمل :

المرحلة الأولى :

وهى مرحلة التخيل، وتسبق التحاق الفرد بالمنظمة، فقبل وصول الفرد للمنظمة يتخيل صورة معينة لظروف وطبيعة العمل فى تلك المنظمة، فكلما كانت توقعات الفرد وتصوراته لطبيعة العمل فى المنظمة بعيدة عن الواقع زاد احتمال ترك هذا الفرد للعمل ورحيله عن المنظمة.

المرحلة الثانية:

في اللحظة التى يصل فيها الفرد الى المنظمة يواجه بسيل من الرسائل اللفظية وغير اللفظية غير المألوفة لديه، منها ما هو رسمى ومنها ماهو غير رسمى.

تنقل الرسائل الرسمية من خلال برنامج تقديمى، يشمل هذا البرنامج نوعين من البيانات :-

النوع الاول : ويشمل معلومات عن تاريخ المنظمة وأهدافها، وعن القيم والتقاليد السائدة فيها، وطرق التصرف المقبولة وغير المقبولة داخل المنظمة.

النوع الثانى :- ويشمل نوعية العمل الملقى على عاتق الموظف الجديد، وساعات العمل، والمكافأة المادية والحوافز ونظام الترقيات.

إن الشعور بالغربة الذى ينتاب الفرد لحظة وصوله إلى المنظمة يصيب الإنسان بحالة من عدم التوازن، وللتغلب على هذه الحالة يسعى الفرد إلى فهم واستيعاب المعلومات التى تقدم إليه فى برنامج التقديم. وتنتهى هذه المرحلة بتأكيد العقد الرسمى بين الفرد والمنظمة.

المرحلة الثالثة:

وفيها يتعرف الفرد على جماعة العمل، والقيم والتقاليد السائدة بين أفرادها، وهى ما يطلق عليها القيم والتقاليد غير الرسمية، ونظرا لإحساس الفرد بالوحدة فى هذه الظروف فإنه يقبل ما يمليه زملاء العمل دون تفكير حتى إذا تعارض ذلك مع تقاليد الفرد الشخصية.

الا أن الفرد فى هذه المرحلة قد يواجه بعض المشكلات الخاصة بالتفاهم والتعامل مع أفراد جماعة العمل فى أيامه الاولي. إن صعوبة التفاهم مع الآخرين قد تنشأ من انخفاض قدرة الفرد على الاتصال والذى يتمثل فى سوء التعبير (الإرسال)، وسوء التفسير (الاستقبال). وإليك بعض الطرق التى تساعدك فى تحسين عملية الاتصال فى هذه المرحلة :-

١- **إبداء الاهتمام بإشارات الآخرين :** فانه يعد من قبيل عدم الاكتراث أن يكلمك إنسان وأنت تنظر من النافذة مثلا. إن عدم الاستجابة والتفاعل مع الحديث يحول الحوار - كما يقول البعض- إلى منولوج .

٢- **حسن الاستماع :** إنه من المزعج أن تكرر مقاطعة الشخص الذى يحدثك عن شئ معين قبل الانتهاء من حديثه .

٣- **اتخاذ مواقف معينة تجاه الحديث :** فإنه من المزعج أن يستمر شخصا ما فى التحدث إليك دون أن يعرف رأيك فى الحديث.

٤- **استخدام اشارات تناسب نوع الحديث :** فإنه من التناقض أن تسأل إنسانا أن يبقى هادئاً فى الوقت الذى يراك فيه مندفعا، تعبث بعصبية فى ملابسك أو قلمك أو درج مكتبك

المرحلة الرابعة:

تحدث فى فترة لاحقة لوصول الفرد إلى المنظمة، وفى هذه المرحلة تتلاشى التخيلات التى انطبعت فى ذهن الفرد عن المنظمة، وينزل الفرد إلى أرض الحقيقة

ويلم الماما كافيا بالواقع المحيط به. وهنا يشعر الفرد بالارتياح فقد ذهبت حالة عدم التوازن التى نشأت عن جهله بظروف المنظمة، وتلاشى شعوره بالغربة، وأصبح يساهم فى تحقيق أهداف المنظمة. وفى المقابل فانه يستقبل مرتب منتظم يستطيع به أشباع حاجاته الأساسية. فى هذه الظروف السارة تكون عملية اكتساب الفرد لدوره فى المنظمة قد تمت. وهنا يبدأ الفرد فى إرسال الرسائل اللفظية وغير اللفظية إلى الآخرين فى محاولة منه إلى تغيير الظروف المحيطة بما يتمشى مع قيمه وتقاليده وأهدافه الشخصية.

بعض النواحى السلبية فى الجماعات

على الرغم من الفوائد التى يجنيها الفرد من الانضمام إلى الجماعة إلا أنه أحيانا ما تسبب الجماعات بعض المشكلات للأفراد والمنظمات.

١- تخلى الأفراد عن مسئولياتهم : ينقص بعض الناس الدافع القوى إلى العمل أو الى تحمل المسئولية بصفة عامة. ويرى هذا البعض فى الانضمام إلى جماعة ما فرصة للتخلى عن مسئولياتهم . فمثلا الطالب الذى لا يحب القراءة كثيرا يرى فى استذكاره لدروسه مع جماعة من الأصدقاء فرصة للانصراف عن القراءة الى الحوار الذى غالبا ما يكون بعيدا عن موضوعات الدراسة.

٢- ضغوط التكيف : لكل جماعة تقاليد وهى قواعد غير مكتوبة لما يجب، وما لا يجب أن يفعله عضو الجماعة فيما يتعلق بالجهد الواجب بذله فى العمل وطريقة اقتسام المكافآت ، طريقة اللبس ، والتعبيرات المسموح باستخدامها داخل الجماعة......إلخ، فإذا خرج الفرد عن هذه التقاليد فإنه يتعرض لنوع من الضغوط يمارسه عليه أعضاء الجماعة لإعادته إلى الالتزام بهذه التقاليد فاذا أصر العضو على الخروج عن تقاليد الجماعة فإنه يعيش فى عزلة تامة عن باقى أفراد الجماعة.

هل يستسلم الفرد دائما لضغوط التكيف ؟ يستسلم الفرد لضغوط التكيف في الحالات التالية :-

١- إيمانه بقيم وأهداف الجماعة.

٢- ارتفاع حاجته إلى الانتماء .

٣- حاجته إلى المساعدة الفنية من باقى أعضاء الجماعة.

موقف في العلاقات الانسانيه

افترض أنه قد أسند اليك الإشراف على عمليه تثقيب المفاتيح فى أحد المصانع وتم تحديد معدلات قياس الأداء على أساس عدد المفاتيح التى يثقبها العامل فى الدقيقه فى نهاية المهمة يقوم العامل بتجميع عدد المفاتيح التى تم ثقبها ويسجل الوقت الذى استغرقه في إنجاز هذا العدد . ثم تحسب إنتاجية كل عامل بقسمة عدد المفاتيح المثقوبه على الوقت المستغرق فى نهايه كل يوم .

طلب ياسر الذى التحق بالعمل منذ شهرين أن يقابلك على انفراد وقال بانفعال "إننى لن استطيع أن أتحمل التزوير الذى يحدث فى غرفه الثقب أكثر من ذلك إن هؤلاء العمال يتلاعبون في معدلات الإنتاجية ، حيث يقوم أسرع عامل بإعطاء بعض المفاتيح الزائدة عنه إلى العمال ذوى الأداء البطىء . وبذلك يقدم بعض العمال معلومات خاطئه عن عدد المفاتيح المثقوبه والوقت المستغرق فى الأداء . إننى أريد أن أتقاضى أجر عن العمل الذى استطيع إنجازه وليس على الخطأ الذى يظن هؤلاء اللصوص أننى سأقبل ان أرتكبه"

كيف يمكنك معالجة هذا الموقف ؟

خطوات تحليل المشكله

المشكلة :

أسبابها :

١-

٢-

٣-

الشروط الواجب توافرها فى الحل الأمثل

١-

٢-

٣-

الحلول البديله :

الحل رقم (١)

الحل رقم (٢)

الحل رقم (٣)

تقييم الحلول البديله

الحل رقم ١ تتوفر فيه الشروط

الحل رقم ٢ تتوفر فيه الشروط

الحل رقم ٣ تتوفر فيه الشروط

الحل الامثل هو :

حالة فى العلاقات الانسانيه

تحدث محمد جبر - المدير الجديد للعمليات فى إحدى شركات النقل البحرى - إلي سكرتيره الخاص - بمايلى : -

"إن هذا المكان فى حاجة إلى كثير من التغيير . لقد وصلت الشركه فى العام الماضي إلى نقطة التعادل بصعوبه بالغه . (أى وصلت في نهايه العام الى الوضع الذى لم تحقق فيه أرباح أو خسائر) إننا في غني عن الموظفين الكسالى وفى حاجة الى العمل بطريقه أكثر فعاليه . ان أكثر مايزعجنى فى هذا المكان أن أرى الناس يعبثون بوقت العمل فيقضون معظمه في الكافيتيريا يشربون الشاي والقهوة ويثرثرون . يبدأ الناس فى التسرب إلى الكافيتيريا فى العاشرة صباحا وسرعان مايصبح مكان العمل أشبه بالصحراء . إننا يمكننا العمل بعدد أقل من الموظفين إذا استطعنا تخفيض الوقت الضائع فى الكافيتيريا ".

وكان أول تصرف إداري قام به محمد جبر لحل هذه المشكله هو إصدار قرار بمنع نزول الموظفين لتناول الشاى والقهوة في الكافيتيريا وتم تخصيص غرفتين صغيرتين فى موقعين مختلفين من المبني لعمل الشاى والقهوة وتوصيلها إلى من يرغب من الموظفين فى مكتبه

وبعد شهر واحد تلقى محمد جبر مكمالة تليفونيه من مدير الصيانه

" ياأستاذ محمد لقد اصبحنا مهددين بخطر مواجهة حريق كبير فى هذا المكان فمنذ اصدار القرار الخاص بمنع نزول الموظفين إلى الكافيتيريا امتلأت المكاتب بالسخانات وأدوات الشاى التى احضرها الموظفون من منازلهم . لقد أدى استخدام هذه السخانات إلى انفجار بعض الصمامات الكهربائية مما أدى إلى انقطاع التيار الكهربائى عدة مرات " . شكر محمد جبر لمدير الصيانه اهتمامه وحرصه على التنبه إلى هذه المشكله ووعده أن يقوم بمعالجتها فى الحال .وفى اليوم التالى كانت المذكره التاليه قد وصلت إلى مكاتب المشرفين

ووضعت فى جميع تابلوهات الحائط :

" من الآن فصاعدا يمنع منعا باتا إحضار أدوات عمل الشاى إلى مكان العمل وإذا تم ضبط أى أدوات كهربائية غير مصرح بها فسوف يقع صاحبها تحت طائلة العقاب الذى قد يصل الى الفصل " .

وبعد إسبوعين تم تفتيش المكاتب ليلا وقد تبين التزام الموظفين بالتعليمات حيث لم يعثر على أى من الاجهزة المخالفة فى المكاتب وتم سؤال بعض المشرفين عن موقف الموظفين من القرار الجديد فأفادوا بأن الاستجابه كانت كامله من الموظفين ولم يبد أحد أي اعتراض .

وهنالك ظن محمد جبر أنه قد نجح هذه المرة وأن مشكلة الوقت الضائع قد انتهت تماما . ولم يمض إلا ثلاثه أسابيع حتى جاء مدير الأفراد إلي مكتب محمد جبر بأخبار غير مشجعة :

" لقد اعتقدت ياأستاذ محمد أن حلك الأخير لمشكلة الوقت الضائع فى الشاى والقهوة كان حلا جذريا ، إلا أنه ثبت بالدليل أن إخلاء المكاتب من معدات عمل الشاى والقهوة قد أدى الي حدوث مشكله جديدة .

محمد جبر : ماهى ؟ .

مدير الأفراد " لو عملت جولات مرور على المكاتب في الفترة من التاسعه حتى الحادية عشر صباحا فإنك ستجد جماعات من الموظفين يشربون القهوة والشاى في أغرب الأماكن ، لقد وجدنا بعض الأفراد يجلسون على السلم الخلفى لمبنى الشركة ، وفى غرفة التصوير وجدنا مجموعه أخرى من الرجال والسيدات يشربون الشاى ، وأغرب من ذلك أن وجدنا بعض الموظفين فى الحديقه التى تقع أمام الشركه وفي أيديهم أكواب الشاى والقهوة . إ ن هذا لم يكن فى حسبانك حينما اتخذت قرارك بمنع عمل الشاى فى المكاتب .

محمد جبر (فى تعجب) : " دعنى أفكر فى هذه المشكله لبعض

الوقت " .

والمطلوب تحليل المشكله وابداء الراى فيما يجب ان يفعله محمد جبر .

خطوات تحليل المشكله

المشكله :

أسبابها :

١-

٢-

٣-

الشروط الواجب توافرها في الحل الأمثل :

١-

٢-

٣-

الحلول البديله

الحل رقم (١)

الحل رقم (٢)

الحل رقم (٣)

تقييم الحلول البديله

الحل رقم (١) تتوفر فيه الشروط

الحل رقم (٢) تتوفر فيه الشروط

الحل رقم(٣) تتوفر فيه الشروط

الحل الأمثل هو

مراجع الفصل الرابع

1- Lea , S.E.G., " Instinct , Environment , and Behaviour , " Methuen , london and New York 1984 , PP. 49 - 52.

2- Von Frisch k ., " The Dancing Bees" , 2 nd ed, London , Methuem , 1966 . In Lea S.E. , op . cit ., P.50

3- Kenward , E.E. , " Hawks and Doves : Attack success and selection in goshawk flights at woodpigeons " , Journal of Animal Ecology , 1978 , 47 , 449 - 60

4- Edgar , H.S., " Organizational Psychology " , 3 rd ed , Prentice Hall , 1980 , p . 145

5- Du Brin , A.J. " Human Relations : a Job Oriented Approach" , Prentice - Hall , 1983 . P. 174

6- Likert , R., " New Patterns of Management " , New york , Mc Graw - Hill , 1961 .

7- Argyle , M. "The Social Psychology of Work", Penguin Books , Harmondsworth , 1985 , P . 106 .

8- Ibid

9- Ibid .

الفصل الخامس

«الصراع فى العمل»

إذا كنت ترغب فى العمل مع النـاس فعليك أن تعلم شيئا عن طبيعة الصراع وطرق معالجته ، حيث لاتخلو معظم منظمات الأعمال من وجود بعض أنواع الصراع سواء بين الأفراد أو بين الجماعات العامله بهذه المنظمات

إن اصطلاح " عدم التوافق " يشير إلى طبيعه الصراع . حيث يحدث الصراع عادة فى حالة وجود هدفين متعارضيـــن بحيث إذا تحقق أحدهما استحال تحقيق الآخر .

افترض أنك رئيسا لإحدى الشركات التى يوجد بها صراع مستمر بين مديرى الإنتاج والتسويق . مدير الإنتاج يرى أنه من الأفضل أن يكون معظم إنتاج الشركه من السلعه أ (لسهوله صنعها وقلة تكاليفها) ويري مدير التسويق أنه من الأفضل أن يكون معظم إنتاج الشركه من السلعه ب (لسهولة بيعها)

إنك كرئيس للشركه لاتستطيع تحقيق الهدفين معا ، فإذا قررت تحقيق أهداف الإنتاج فإنك لن تستطيع تحقيق أهداف التسويق ، إذا قررت تحقيق أهداف التسويق فإنك لن تستيطيع تحقيق أهداف الإنتاج ، وهذه هى طبيعه الصراع " عدم التوافق "

ويهدف هذا الفصل إلى تقديم الطرق الفعاله لعلاج الصراع علي المستويين الفردي والتنظميى .

مؤشرات وجود الصراع فى العمل

إن استكمال الاستقصاء التالى يعطيك بعض المؤشرات عن مستوى الصراع الموجود فى منظمتك :

اوافق لا اوافق

١- هناك بعض التوتر فى العلاقات بين
عدد من أقسام الشركه .
٢- أسمع دائما كلام سيء عن الأقسام الأخرى
٣- هناك عدد كبير من موظفي الأمن فى شركتنا .
٤- اسمع دائما نقدا موجها إلي إدارة الشركة
٥- يسود جو الشركه شعور بالخوف
٦- يقضى موظفى الشركة وقتا طويلا فى كتابه
الشكاوى الكيديه
٧- يشكو كثير من الموظفين من الصداع
وقرحة المعدة وبعض الأمراض الأخرى
٨- يطلب عدد كبير من الإداريين النقل
من هذه الشركة .
٩- يطلب عدد كبيرمن العمال النقل من هذه
الشركه
١٠- كثيرا مايلقى الناس اللوم بعضهم على بعض
فى هذه الشركه
١١- لدينا الكثير من التكتلات القويه فى هذه الشركه
١٢- يسود التوتر العلاقات بين الأفراد داخل الشركه

اوافق   لا اوافق

١٣- إن عبارة " إنهم مجموعه أغبياء "
تستخدم كثيرا فى هذه الشركة .

١٤- يحدث كثيرا من الشجار عند توزيع
مسئوليات العمل على الأفراد فى هذه الشركه

١٥- يتم ارتكاب الكثير من حوادث التخريب
(كالحرائق) فى هذه الشركه

١٦- كثيرا مانسمع عبارة " هذا ليس من
اختصاصى " فى هذ الشركه

١٧- يوجد بعض الأقسام التى يكرهها الناس
بصفه خاصه فى هذه الشركه .

١٨- لايعمل الناس في هذه الشركه بروح الفريق
إنها أشبه بحظيرة الأغنام

١٩- نادرا مايساعدك أحد فى هذه الشركه انهم
يريدون تشويه صورتك أمام الإدارة

٢٠- نختلف أكثر مما نتفق فى هذه الشركه

● لواتفقت مع خمسة عشر أو أكثر من هذه العبارات فإن ذلك يعنى انك تعمل فى منظمة يشتد فيها الصراع الضار غير المستحب

● ولو اتفقت مع ثلاثه أو أقل من هذه العبارات فإن هذا يعنى أنك تعمل فى منظمة يصل مستوى الصراع فيها إلى الحد الأدنى

● وإذا كانت العبارات التي تتفق معها تتراوح بين الأربعه والأربعه عشر فإن ذلك يعنى أنك تعمل فى منظمة بها خليط من الصراع والتعاون . ومعظم منظمات الأعمال تقع فى هذه الفئة الأخيرة .

أسباب وجود الصراع فى العمل

هناك العديد من الأسباب لوجود الصراع في العمل ، منها : -

١- الاعتماد المتبادل

ينشأ الصراع في الغالب فى حالة اعتماد الأفراد كل على الآخر . يتشابه فى ذلك الزوجان ، أو زملاء العمل ، أو الأقسام المختلفة داخل المنظمة إن الصراع الدائم بين وحدتى التشغيل والصيانه فى شركات الطيران يحدث بسبب الاعتماد الشديد لكل من الوحدتين على الوحدة الاخرى . فبدون تشغيل الطائرات فى رحلات يومية فإن قسم الصيانه سيتوقف عن العمل وبدون اجراء الصيانه اللازمه للطائرات فإن قسم التشغيل سيتوقف عن العمل (١)

٢-إختلاف الاهداف :

إن انتماء الأفراد أو الجماعات إلى منظمة ما لايمنع من اختلاف أهداف هولاء الأفراد أوتلك الجماعات عن الأهداف العامه للمنظمة فكثيرا مانسمع عن الاضرابات التى يقوم بها العمال فى دول اوروبا الغربيه بغرض تعطيل الإنتاج لإجبار الإدارة على تحقيق مطالبهم والتي غالبا ماتكون متعارضه مع أهداف المنظمة . كان أشهر هذه الاضرابات إضراب عمال المناجم في بريطانيا عام ١٩٨٤ والذى استمر لمدة عام كامل توقف فيه العمل في غالبية مناجم

الفحم البريطانيه . كان سبب الخلاف أن إدارة مناجم الفحم كانت قد قررت إغلاق المناجم التى تحقق خسائر . وكان معنى ذلك أن عدة آلاف من العمال الذين يعملون فى هذه المناجم الخاسرة سوف يعانون البطاله وظن باقى العمال (غير المهددين بالبطالة) أنهم إذا استسلموا للقرار فإن الإدارة ستقوم بإغلاق مناجم أخرى فى المستقبل ولقد كلف هذا الإضراب الحكومة البريطانيه مئات الملايين من الجنيهات ، وأدى الي انخفاض قيمة الجنيه الاسترلينى إلي أدنى قيمة وهى ١,١ دولار امريكى وقضى بعض المواطنين شتاء باردا جدا نتيجة نقص المعروض من الفحم المستخدم في التدفئة في ذلك العام.وفى نهايه العام عاد العمال الى العمل دون استجابه الإدارة لمطالبهم وبقى عدة آلاف منهم يعانون البطالة.

٣--التنافس علي موارد محدوده

إن أحد الأسباب الرئيسية لوجود الصراع داخل منظمات الأعمال هو أن أى منظمه - حتي فى حالة ازدهارها - لاتستطيع توفير الأموال اللازمه لإشباع جميع الاحتياجات الخاصه بجميع الأقسام . وينشأ الصراع من أن كل قسم يعتقد أن إشباع احتياجاته تأتى في المرتبة الأولى من الأهميه وأن إشباع احتياجات الأقسام الأخرى هو أمر أقل أهميه

٤- صراع الأجيال

إن الفجوة الزمنية بين الأجيال قد تؤدى إلى حدوث صراع يرفض فيه الشباب أفكار الكبار والعكس (٢) فكثيرا مانلاحظ الكبار يتهمون الشباب بعدم الجدية وكثيرا مانلاحظ الشباب يتهمون الكبار بمقاومة التغيير والتمسك بالقديم والولاء للروتين

٥- صراع الأدوار :

إن فهم طبيعه الدور الذى يقوم به الفرد يساعد على فهم طبيعه الصراع والدورهو مايخصص للفرد من مهام بحكم وظيفته . وعليه فعامل الكهرباء

الذى يرفض القيام بعمل من أعمال السباكه محقا إذا قال " أن هذا ليس من اختصاصى " كذلك فإن مفتش الجمارك الذى يقوم بتفتيش أمتعتك بطريقه استفزازيه يمكنه الرد على اعتراضك بقوله " إننى فقط أقوم بواجبى . (٣)

إن طبيعه بعض الأدوار تضع أصحابها دائما فى مواقف الصراع مثل هذه الأدوار عادة ماتتطلب من القائمين بها الإشراف على أو تقييم أداء الآخرين (كموظف الجمارك ، ومأمور الضرائب ، وشرطى المرور ... الخ) .

٦- الشخصية العدوانيه :

بعض الناس يتعرضون للصراع أكثر من غيرهم نتيجة طبيعتهم العداونية واستمتاعهم الشديد بجلب المعاناة للآخرين . فمثلا الكثير من حراس السجون لديهم هذه الطبائع .كما أن بعض الناس يعانون من انخفاض تقدير المجتمع لهم فيحاولون تعويض ذلك بمحاولة الحط من شأن الآخرين ويستغلون بيئة العمل في تحقيق ذلك .لاحظ المثال التالى .

لوحظ أن أحد العاملين بمصلحة الجوازات والهجرة والجنسية كثير الشجار مع جمهور المتقدمين لاستخراج وثائق للسفر يسألهم أسئلة استفزازيه ويستمتع باصطياد الأخطاء في طلبات التقديم وإعادة المتقدم إلى آخر الصف لتصحيح أخطائه . وبعد تعدد الشكاوى من هذا الموظف تم وضعه تحت إشراف أحد الإخصائيين الذي اكتشف أن الموظف نفسه كان يتعرض للعقاب الوحشى في طفولته عند ارتكابه لأي خطأ ولو صغير .وقد استخدم هذا الموظف - دون أن يشعر - جمهور المتقدمين كوسيله للتعويض عما عاناة في الصغر من عدم التقدير ولقد تعلم هذا الموظف مؤخرا أن معامله الناس باحترام هو السبيل الوحيد لاكتساب احترامهم " .

بعض الجوانب الايجابيه للصراع

أحيانا تظهر للصراع بعض الفوائد منها :

١- عند انتهاء موقف الصراع غالبا مايتعلم الناس بعض الدروس والحلول للمشكلات التي ظهرت أثناء الصراع مما يساعدهم على تجنب هذه المشكلات فى المستقبل

٢- ينتج عن الصراع الذى ينشأ داخل جماعه ما التحديد الواضح لعلاقات القوى بين أفراد الجماعه والوزن الذي يتمتع به كل فرد في الجماعه من حيث قدرته على مواجهه المشكلات واجتيازها وقدرته على التأثير في الآخرين

٣- يساعد الصراع أحيانا على تفريغ بعض الأفراد لما فى صدورهم من شحنات عاطفية وذلك من خلال عمليات التأنيب والعتاب التى تحدث اثناء الصراع فيشعر الفرد بالتحسن ، وكثيرا مايصحب ذلك أو يعقبه التوصل إلى توفيق لوجهات النظر المتعارضه.ورغم هذه المزايا التى قد تنتج عن الصراع فإنه من الصعب تحديد نوع الصراع الذى ينتج عنه آثار ايجابية من الصراع الهدام إلا بعد انتهاء موقف الصراع

الآثار السلبيه للصراع

من الآثار السلبيه للصراع مايلي :

١- إن الصراع بصفه عامه قد يؤدى إلي إضاعه الكثير من الوقت والجهد وبالتالى إلى تحقيق خسائر ماديه وإصابات نفسيه قد يصعب التئامها في المستقبل

٢- غالبا ماينشأ عن الصراع الذى يحدث داخل جماعه ما الآثار التاليه : -

أ - التفكك وظهور التكتلات داخل الجماعه

ب- إهمال أهداف الجماعه والتركيز على تحقيق أهداف التكتلات الجديدة

جـ - حدوث الكثير من المعارك التى يسودها قيم الجاهليه البغيضه ويتراجع فيها العقل وكثيرا مايؤدى ذلك إلى القضاء على الجماعه

٣- إن أسوأ أنواع الصراع الذى يحدث بين جماعتين هو صراع النصر والهزيمه . وهو الصراع الذى تسعى فيه كل جماعه إلي تحقيق النصر في معركه لايخرج منها إلافائزا واحدا . لذلك تكون نتائج هذا الصراع فى الغالب من النوع الهدام (راجع مثال عمال المناجم) .

وفى مثل هذه المواقف بأخذ الصراع المراحل التاليه : -

أ - تصبح كل مجموعه أكثر ترابطا وتتلاشى أيه اثار لفوارق الخبرة أو المهارة او الاقدميه بين اعضاء الجماعه الواحدة

ب- تعمل كل مجموعه على زيادة الجهود المبذولة (بغرض تحقيق النصر على الأعداء) وتقل الأنشطة الترفيهيه داخل الجماعه .

جـ- يتسم سلوك كل جماعه تجاه الجماعه الأخرى بعدم اللياقه فيكثر الكذب والغيبه والنميمة وتزداد الأحقاد بين الجماعتين .

د- تقوم كل جماعه بتضخيم نقاط ضعف الجماعه الأخرى وتحاول النيل من سمعتها والحط من قدرها أمام الآخرين .

هـ- تقوم كل جماعه بإظهار عناصر قوتها ومحاولة إظهار أعضائها بصورة ممتازة أمام الآخرين

إذا تحقق النصر لأحد الجماعتين فإنها تظل مترابطة ويبدأ أفرادها في ممارسه بعض الأنشطه الترفيهيه كتعويض لما بذلوه من مجهودات ويظل الأفراد على تعاونهم . إلا ان حالة الاسترخاء التى ينعم بها هولاء قد تؤدى إلى

انخفاض ادائهم في المستقبل .

أما الجماعه المنهزمة فإنها تبدأ في الانقسام ويتبادل الأعضاء الاتهامات ويحل الصراع الداخلي محل الصراع الخارجي وقد يؤدي ذلك إلى القضاء على الجماعه .

إلا أن بعض الجماعات المنهزمة تتعلم من أخطائها وتحسن أدائها في المستقبل وتصبح أكثر قوة

بعض طرق إنهاء الصراع

نظرا لصعوبه تجنب الصراع في منظمات الأعمال أو في الحياه بصفه عامه فإن الإنسان العملي يرى ضرورة التسلح ببعض الطرق غير المعقدة لإنهاء الصراع وإليك بعض هذه الطرق .

١- القبول بالحل الوسط

أحيانا يكون الحل الوسط هو أفضل الطرق المستخدمه لإنهاء الصراع ولعل كلنا يذكر الخلاف الشهير بين رؤساء قبائل العرب على نقل الحجر الأسود الشريف والحل الذي قدمه إمام المتقين سيدنا رسول الله صلى الله عليه وسلم لإنهاء الخلاف حين خلع رداءه ووضع عليه الحجر الأسود وأمرهم بأن يأخذ كل بطرف من أطراف الرداء وبذلك اشترك الجميع في نقل الحجر ولم يحرم أحد من هذا الشرف

٢- المواجهه الهادئة

من الطرق التي ينصح بها الاخصائيون لفض النزاع بين طرفين هو أن يبدأ أحدهما المناقشة الهادئة والصريحة للمشكله مع الطرف الآخر . افترض أن زميلك يستقبل أصدقائه في المكتب في أوقات العمل ، وكثيرا مايدور بينه وبينهم مناقشات طويله وصاخبة تؤثر في قدرتك على التركيز في العمل لو لم

تنبه زميلك إلى ذلك فإن المشكله ستزداد حدتها وتتفاقم . وفى نفس الوقت قد يرى زميلك - إذا أخذت فى مجادلته وتأنيبه - أنك تريد أن تملى عليه إرادتك وتحد من علاقاته مع أصدقائه .

يقترح الإخصائيون الطريقه التاليه كمدخل لمناقشة المشكله مع هذا الزميل : -

أنت : أريد أن أحدثك بشأن مشكله تزعجنى . فهل لديك مانع ؟

زميلك : تفضل فلامانع لدى من مناقشه أى مشكله تزعجك

أنت : المسألة تتعلق بشئ يصدر منك فعندنا يزروك أصدقاؤك ويبدأ حواركم الذى غالبا مايكون بصوت مرتفع تنتابنى بعض التوترات العصبية . قد يدهشك أن تسمع ذلك ولكنها الحقيقة إن ذلك يضايقنى بالفعل ويقلل من قدرتى على التركيز فى العمل

زميلك : أعتقد أننى يمكننى زيارة أصدقائى فى مكاتبهم أوقات انشغالك في العمل إذا كان ذلك سيمنع المضايقات ويساعدك على التركيز في العمل

إن الميزة الهامه لهذا الأسلوب من أساليب المواجهة أنه يجعلك تتعامل مباشرة مع مشكله حساسه دون أن تعرض علاقاتك بزملائك للخطر أو أن تقلل من فرصك فى توطيد هذه العلاقات في المستقبل . أحد الأسباب التى تجعل هذا الأسلوب ناجحا هو أنك تركز أثناء الحوار علي المشكله (الضوضاء) وليس على الزميل المتسبب في المشكله .

٣- تجريد المعارض من سلاحة

أحيانا يصدر من الإنسان بعض التصرفات غير الموفقة ، أو يقع منه بعض التجاوزات . وقد يؤدى ذلك إلى تضرر الغير واعتراضهم . لو أنك أنكرت الحقيقة وبالتالي حق الغير فى الاعتراض فإن ذلك قد يؤدى إلي تشددهم

معك من أجل إثبات هذا الحق . لكن لو وافقتهم علي أنه قد بدر منك هذه التجاوزات وأقررت بوقوع الخطأ فإن ذلك قد يهىء الظروف لإيجاد حل حقيقي للمشكله

إن الحوار المتكرر بين أفراد شرطه المرور وبين السائقين المتجاوزين للسرعه القانونيه هو المثال الذى يستخدم فيه هذا الاسلوب يوميا . فقد يكون السائق متجاوزا للسرعه القانونيه بمقدار عشر كيلو مترات في الساعه (مثلا) وفجأة يجد سيارة شرطة المرور تلاحقه وتطلب منه التوقف .

إن السائق يستطيع اتباع إحدى الطريقتين التاليتين عند توقفه وخروجه لمواجهة شرطى المرور :

الطريقه الدفاعيه

السائق : ماهي المشكله ؟ إننى لم أتجاوز السرعه القانونيه ويمكنك أن تسأل زميلى الجالس بجوارى

ضابط المرور : لاتحاول الدفاع فإن جهاز السرعه لدينا لايكذب

طريقه تجريد المعارض من سلاحه

السائق : شكرا لك على إيقافك للسيارة إنني لاحظت أننى كنت متجاوزا للسرعه القانونيه بحوالي عشرة كيلو مترات فى الساعه وفي هذا انتهاك لقواعد المرور .

ضابط المرور : إننى سعيد أنك لاحظت ذلك كن حريصا فى المرات القادمه حتى لاتتعرض للعقوبه

٤- اللجوء الى طرف ثالث من ذوى القوة

قد لاتفلح الطرق الهادئة فى معالجة بعض مواقف الصراع وخصوصا إذا كان أحد الطرفين يرفض الحل الوسط أو يستغل منصبه فى محاولة فرض وجهة نظره على الآخرين . فى مثل هذه المواقف يكون من الضرورى اللجوء إلي طرف

ثالث من ذوى القوة لحسم الصراع ، لاحظ المثال التالى : -

" علم موظف الحسابات في إحدى الشركات انعقاد دوره تدريبية فى الحاسب الآلي . ونظرا لعدم قدرته على دفع مصروفات الدورة فقد طلب من رئيسه المباشر أن يوافق له على الالتحاق بالدوره علي أن تتحمل الشركه المصروفات . رفض الرئيس المباشر المواقفه على الطلب . فلجأ موظف الحسابات إلى رئيس مجلس الإدارة (طرف ثالث من ذوى القوة) وشرح له الموقف والنتائج المتوقعه من التحاقه بهذه الدوره ، وأثر ذلك على أدائه فى المستقبل . وافق رئيس الشركه علي الفور وقرر أن تتحمل الشركه مصروفات الدوره . التحق موظف الحسابات بالدوره وأنهاها بنجاح وعاد الي عمله بالشركه . لم يؤثر ذلك في علاقه موظف الحسابات مع رئسه المباشر " .

وينصح المؤلف باللجوء إلى هذا الاسلوب في حالة التأكد من عدالة الطرف الثالث .

بعض الطرق التى تتبعها المنظمات لإنهاء الصراع بين الجماعات (٤)

أثمرت جهود علماء السلوك الإنسانى فى العشرين سنه الماضيه عن استحداث بعض الأساليب التى تساعد المنظمات على تخفيف الصراع أو منع حدوثه . ولقد أبدت منظمات الأعمال اهتماما شديدا بهذه الأساليب بسبب ازدياد حدة التوترات العصبية فى أماكن العمل ، وفيما يلى عرضا لبعض هذه الأساليب : -

١ - ترتيب مجموعه من المقابلات بين الاطراف المتصارعه

فى البداية تجدر الإشارة الى أن إعداد المقابلات بين الأطراف المتصارعه يعد نوعا من أنواع المواجهه. فتعطى هذه الطريقه نتائج طيبة عندما تكون الأطراف المتصارعه متساويه أومتقاربه فى الدرجة الوظيفيه ، ويزداد تردد الناس إذا كانت المواجهه مع رؤسائهم .

ويتم ترتيب المقابله بين جماعتين متصارعين على النحو التالى : -

أولا : يعقد اجتماع بين أعضاء كل جماعه على حده وفى نهايه الاجتماع تكون كل جماعه قد أعدت قائمه بالشكاوى التى لديها من الجماعه الأخري

ثانيا : يعقد اجتماع بين قادة الجماعتين يسلم فيه كلاهما إلي الآخر قائمه الشكاوى التى أعدتها جماعته من الجماعه الأخرى

ثالثا : يعود كل قائد إلى جماعته بشكاوى الجماعه الأخرى لمناقشة كيفيه القضاء على أسباب هذه الشكاوى وفى نهايه الاجتماع تعد قائمه بالحلول المقترحة لتجنب هذه الشكاوى فى المستقبل ويتبادل قادة الجماعتين قوائم الحلول المقترحة لدراستها كل فى جماعته

وبموافقه كلا الجانبين على مقترحات الجانب الآخر تكون المواجهة قد تمت بنجاح

غير أن الناس من طبيعتهم النسيان وفى حاجة مستمرة إلى من يذكرهم بتعهداتهم . لذلك فان متابعه الحلول المقترحة يكون ضروريا للتأكد من عدم عودة أحد الطرفين أو كلاهما إلى العادات القديمه فتضيع الفوائد التى تحققت من المفاوضات .

٢- تغيير التصميم التنظيمى :

دلت العديد من الدراسات على جدوى هذا الأسلوب فى حل أنواع كثيرة من المشكلات المتعلقة بصراع الدور . لذلك يجب التأكد أولا وقبل وضع هذه الطريقه موضع التطبيق من أن الصراع القائم ليس صراعا شخصيا ولكنه صراع أدوار

فمثلا الصراع الذى يتكرر كثيرا بين إدارتى التسويق والإنتاج فى

منظمات الأعمال يكلف الكثير من الوقت والمال حيث يتهم رجال الانتاج قسم التسويق بالرغبه فى بيع أى شى حتى ولو أدي ذلك إلي خسارة الشركه ، وبأن رجال التسويق دائما متعجلون ويطلبون الانتهاء من تصنيع الطلبيات في أوقات غير واقعيه .

رجال التسويق بدورهم يتهمون إدارة الانتاج بعدم المرونه وعدم الاهتمام برغبات المستهلكين

إن الحل المقترح لهذه المشكله هو استحداث وظيفه يقوم شاغلها بدور الوسيط بين القسمين يطلق عليه " متخصص الاتصالات التسويقيه الإنتاجية " مثلا . وتكون هذه الوظيفه بمثابه جسر للاتصالات بين القسمين فيقوم شاغلها بتفسير وتوصيل طلبات كل قسم إلى القسم الآخر

تعمل هذه الخطة جيدا إلا فى حالة واحدة وهي حالة إهمال أحد القسمين أو كلاهما لخدمات هذا الوسيط حيث يؤدى ذلك إلي شعوره بعدم الأهميه فينخفض الدافع على الاستمرار فى العمل .

هناك أيضا طريقه تستخدم في تسهيل عمليات فض النزاع داخل المنظمات عن طريق إنشاء وظيفه تسمى " أمين سر المنظمة " تقتضى هذه الوظيفه أن يتصف شاغلها بالأمانه والقدرة على الإنصات لشكاوى الآخرين والقدرة على الاحتفاظ بأسرارهم الشخصية

يقوم " أمين سر المنظمة " بنقل شكاوى الأفراد في المستويات الأدنى إلى المسئولين فى المستويات الأعلي ويرى المتخصصون أهميه هذه الوظيفه بالنسبه لطبقة العمال الذين يشعرون بالعجز عن إنهاء الصراع لصالحهم فى حالة ما إذا كان رؤسائهم المباشرين طرفا فى المواجهة فيتيح وجود " أمين سر المنظمة " الفرصه لمثل هؤلاء العمال لنقل وجهة نظرهم أو شكاواهم إلى مستويات اداريه أعلي

تعطى وظيفه " أمين سر المنظمة " الحق لشاغلها فى التحدث إلي أى

إنسان في المنظمة مهما كانت درجته الوظيفية إلا أنها لاتعطى شاغلها صلاحيات القاضي . ولاسلطات اتخاذ قرارات معينه بخصوص المشكلات التي تعرض عليه . كل مايستطيعه هو لفت انتباه متخذى القرارات فى الإدارة العليا إلي وجود المشكله وإلي ضرورة اتخاذ قرار بشأنها .

٣- تبادل الأعضاء بين الجماعات

إن تبادل الأعضاء بين الجماعات المتصارعه يعطى الفرصه لقيام كل طرف من أطراف الصراع بأداء أعمال الطرف الآخر والاقتراب أكثر من ظروفه والتعرف على مشاكله فتتلاشى الصورة المشوهه التي كانت قد انطبعت في ذهن كل طرف عن الطرف الآخر ، وتقل حدة الصراع

لقد تم تطبيق هذا الأسلوب بنجاح في بدايه عمليه الاندماج بين شركتين لإنتاج الحديد في الولايات المتحدة الامريكية . لقد حرص رئيس الشركه الجديدة (المكونه من الشركتين المندمجتين) على تجنب الصراع بين أفراد الشركتين على المستويين الإدارى والعمالي

يقول رئيس الشركه : -

" إنك الآن تري في منظمتنا الجديدة عمال من الشركه الأولي يعملون في الشركه الثانيه والعكس . ولقد انتقينا صفوة المديرين من الشركتين وقمنا بتكوين فريق إدارى متميز ولقد سهل ذلك عمليه اندماج الشركتين . لقد ساهم العاملون فى هذا النجاح بتفانيهم في العمل وموقفهم الايجابي من عمليه الاندماج فلم يعد بينهم من يقول " نحن " ،و " هم " بل يعمل الجميع بدرجه من التعاون والتآلف قلما توجد فى اندماج آخر (٦)

ولكي ينجح أسلوب تبادل الاعضاء بين الجماعات فلابد من مراعاة التخصص عند تبادل الأفراد . فيتم نقل الأفراد إلى الأعمال التى تتناسب مع خبراتهم ومؤهلاتهم حيث أن انتقال الفرد إلي عمل غير مألوف لديه وغيرمناسب

لخبراته وإمكانياته يمكن أن يسبب له حرجا شديدا وشعورا بالمرارة ،مما قد يترتب علي ذلك من تعميق للصراع بدلا من إنهائه

مشكلة في العلاقات الانسانيه

كان أول أهداف المهندس حازم عندما تولي رئاسة مجلس إدارة شركة الجنوب للأغذية المحفوظة منذ ٥ سنوات هو فرض نظام صارم للرقابه الماليه على أنشطة الشركة التي يقدر رأسمالها بحوالى ٥٠٠ مليون جنيه

لقد تمكن المهندس الشاب من تحقيق هذا الهدف وتحويل منظمته إلي منظمة رابحة بعد أن بلغت خسائرها خلال الأربع سنوات الماضيه ٢٦ مليون جنيه

إلاأن سياسه الرقابه الماليه الصارمه التى تبناها المهندس حازم وعلى غير المتوقع ، قد أدت الى إقصائه عن منصبه كرئيس للشركة.

يقول الإداريون بالشركة إن فكرة إحكام الرقابة كانت قد استحوزت على المهندس حازم لدرجة أنه انفرد باتخاذ الكثير من القرارات، وأصبح نادرا ما يفوض سلطاته لمن حوله من المديرين مماأدى إلى شعورهم بالإحباط .

إن إصراره على مراجعة وتكرار مراجعة حيثيات أى تصرف قبل الموافقة عليه كان يؤدى إلى تعطيل الكثير من القرارات وخنق الكثير من القرارات وخنق الكثير من المشروعات وهى ما زالت على الورق. وخير مثال على ذلك هو المشروع الذى أقره مجلس الإدراة بتخصيص ٥ مليون جنيه لإنشاء خمس وعشرون وحده مجهزة لحفظ المواد الغذائية . ولقد مر أكثر من ستة أشهر من السنة المالية الجديدة دون تحقيق تقدم يذكر فى هذا المشروع . إن إصرار حازم على المراجعة الشاملة والدقيقة لكل من المشروعات الخمس والعشرون أدى الى تأجيل تنفيذ هذا المشروع . إن مثل هذا التأخير يمكن أن يضر بالشركة خاصة وأنها تعمل فى مجال سريع التطور .

إن أهمية عامل الوقت يفرض على الشركة ضرورة مراعاة السرعة فى

ردود أفعالها تجاه هذا التطور . لقد قال أحد مديرى الأفراد بالشركة إن موقف المهندس حازم يعطى مثلا عمليا للعراقيل التى يمكن أن يضعها الرئيس غير الواعى أمام تقدم شركته وأمام مستقبله الوظيفى .

إن هذا المدير (صاحب التعليق السابق) كان من بين خمسة عشر مديرا شاركوا فى تهيئة الظروف لتجريد المهندس حازم من سلطاته كرئيس للشركة فى الشهر الماضى . فقد تملك بعض مديرى الشركة حالة من الغضب بسبب الأحوال المتدهوره للشركة وأصبح آخرون فى حالة شكوى مستمره من سياسه المهندس حازم المربكة والباعثة على الإحباط واليأس ، ولقد جاءت نهاية حازم عندما اعتزم طرد اثنين من المديرين واستبدالهما بخبيرين فى مجال التسويق . إن عزم حازم على طرد هذين المديرين قد دفع حمدى وياسر نائبا رئيس مجلس الإدارة إلى البدء فى إعداد قائمة بعيوب حازم كرئيس للشركة ، ثم الاتصال بباقى المديرين . لقد تمكنا من تجميع ٣٦ مديرا فى اجتماع خاص لمجلس الإدارة . وقرر الجميع ترك العمل فورا إلا فى حالة عزل حازم من منصبه كرئيس لمجلس إدارة الشركة .

فالمطلوب تحليل المشكلة وإبداء الرأى .

خطوات تحليل المشكلة

المشكلة :

أسبابها :

١-

٢-

٣-

الشروط الواجب توافرها فى الحل الأمثل :

١-

٢-

٣-

الحلول البديلة :

١-

٢-

٣-

تقييم البدائل :

الحل رقم (١) تتوفر فيه الشروط :

الحل رقم (٢) تتوفرفيه الشروط :

الحل رقم (٣) تتوفرفيه الشروط :

الحل الأمثل هو :

مراجع الفصل الخامس :

(1) Thompson, J.D., " Orgamizations in Action" , Mc Graw-Hill, New York, 1967, P.55.

(2) Webber, R.A. " Management : Basic Elements of Managing Orgnizations ", Homewood , 1967, P.452.

(3) Kelly, J., " Organizational Behavior ; An Existential System Approach ", Homewood, 1974 , P.320.

(4) Welds, K., :Conflict in the work place and How to Manage it ", Personnell Journal, (June 1979),P.380.

(٥) يمكن الرجوع إلى :

-Hodgetts, R.M. " Management : The- And Practice Philadelphia : W.B. Saunders 1979,P.460 ory , Process,

.... " Where Ombudsmen Work Out ", Business Week (february 18, 1980)

(6) Presentation before the Newq York Society of Security Analysts . March 30 . 1979, Pubilshed by the LTV Corporation . Dallas,Texas.

الفصل السادس

القيـــــــادة

للقيادة أهمية كبيرة فى حياة الناس . فعلى الرغم من أن الجنود هم الذين يخوضون المعارك الحربية ، إلا أن القائد العسكرى له دور كبير فى سير هذه المعارك وفى تحديد نتائجها. فالقائد هو الذى يحدد دور كل جندى فى المعركة والهدف الذى يصوب عليه ، وهو الذى يوزع الجنود فى أرض المعركة . وتتأثر نتيجة المعركة إلى حد كبير بمدى تحكم رأس القائد فى أصبع الجندى على الزناد.

ولقد تعددت النظريات التى استهدفت إعداد القائد الفعال فى مجال الإدارة . وبصفة عامة توجد مجموعتين من النظريات التى تصف القائد الفعال ، المجموعة الأولى تعرف بالنظريات الكونيه Univwrsalist Theories والتى تفترض أن القائد الفعال هو القائد الذى يتمتع ببعض الصفات الشخصية التى تميزه عن غيره أو القائد الذى له نمط معين من السلوك يستخدمه بنجاح فى كل المواقف ، والمجموعة الثانية تضم النظريات التى تعرف بالنظريات الموقفيةContingency Theories. والتى تؤكد على أن المواقف المختلفة تتطلب أنماطا مختلفة من السلوك القيادى. وفيما يلى نقدم عرضا موجزا لهاتين المجموعتين من النظريات .

أولا :-النظرياتالكونية

تفترض النظريات الكونية - كما تقدم - أن القائد الفعال هو القائد الذى يتمتع ببعض الصفات الشخصية التى تميزة عن غيره أو القائد الذى له نمط معين من السلوك يستخدمه بنجاح فى كل المواقف. والجدول رقم (١٠) يلخص هذه النظريات .

جدول رقم (١٠)

النظريات الكونية

النظريه	المكونات
الرجل العظيم	(١) بعض الناس ولدوا اليصبحوا قاده . (٢) يتبع الناس القائد الذى يسيطر عليهم ويحفزهم ويساعدهم على تحقيق الاهداف .
الصفات	(١) للقائد الفعال بعض الملامح الشخصية الضروريه لتحقيق النجاح . (٢) يتبع الناس القائد الذى لديه الملامح الشخصية للقائد الفعال .
سلوك القائد	(١) هناك نوعان من السلوك القيادى الفعال ، هما السلوك التوجيهى والسلوك المساند . (٢) يؤثر القادة فى المرؤوسين باستخدام هذين النوعين من السلوك . (٣) يفضل الناس السلوك المساند ،رغم استجابتهم للسلوك الموجه .

مدخل الرجل العظيم : يعتقد كثير من الناس أن البعض يولد ليقود.من هذه الفكرة استمد الملوك شرعيتهم فى الحكم، بافتراض أن العائلات الملكية تمتلك بعض الصفات الوراثية الضرورية للقيادة والتى لا تتوافر لغيرهم . ولقد افتقرت هذه الفكرة إلى التأييد من رجال الإدارة لإفتقارها إلى الأدلة .

مدخل الصفات : تم مراجعة أكثر من ١٢٠ دراسة تجريبية عن الصفات الشخصية المرتبطة بعملية القيادة (١) والتى تم تطبيقها على أنواع مختلفة من الجماعات (الأطفال أثناء اللعب - فرق ألعاب القوى - مشاهير الرجال) . وأشارت النتائج أنه بدراسة بعض الصفات الشخصية، وبعض الفروق الفردية ،

يمكن التمييز بين القادة الحقيقين وبين هؤلاء الذين لا يمكنهم أن يقودوا .

والجدول رقم (١١) يلخص أهم النتائج التى أفرزتها هذه الدراسات (٢)

إنه من المؤكد أن الصفات الشخصية لها علاقة بالارتقاء والتميز الشخصى ، فالأفراد الذين يعتلون المراكز الهامة داخل منظمات الأعمال هم أكثر ذكاء ، وأكثر طولا ، وأكثر ثقة فى النفس من هؤلاء الذين لا يعتلون هذه المناصب .

ولكن هل يكفى امتلاك هذه الصفات لتحقيق النجاح ؟ إن هذه الملامح لا تسبب النجاح ولكنها قد تساعد عليه ، فنجاح الفرد كقائد يتطلب مقومات أخرى بالإضافة للصفات الشخصية .

جدول رقم (١١)

عينة من الصفات الخاصة بالمدير الفعال

الصفات الشخصية	كيف تظهر فى السلوك
التفكير المنطقى	- القدرة على وضع الأفكار فى نموذج مبسط - القدرة على اقناع الآخرين
الصلابه	- يصف الانتكاسات بانها " اخطاء بسيطة - يعمل لفترات طويله
مصدر للقوة	- ينجح فى اثاره العاملين معه نحو تحقيق هدف معين - يولد الشعور بالاثاره لمجرد وجودة فى مكان معين
ضبط النفس	- يستمر فى العمل تحت الضغوط الشديدة - ليس من دائمى الشكوى اذا صارت الأمور فى غير صالحه - لايتهدد بسهوله من الأشخاص ذوى القوه

نظرية سلوك القائد :

قام الباحثون من جامعة ولاية أوهايو Ohio State University بعمل دراسات تحليلية لمجموعة من القادة فى مواقف متنوعة ومتعددة (٣) .

وأثناء هذه الدراسات تم ملاحظة نوعين أساسين من السلوك القيادى لهما علاقة مباشرة بالإدارة الفعالة هما السلوك التوجيهى والسلوك المرتبط . ويعتمد السلوك التوجيهى على إصدار الأوامر والمراقبة اللصيقة للمرؤسين وعمل برامج

زمنية للأداء . أما السلوك المرتبط فيهتم بتنمية المشاعر الطيبة بين المرؤسين عن طريق خلق جو من المرح بينهم والثناء على أدائهم والإنصات إلى مشاكلهم . ولأن السلوك التوجيهى يركز على الأداء فإنه سلوك هام لأنه يعمل على التأكد من قيام المرؤسين بإنجاز الأعمال المسنده إليهم بمستوى جيد . والسلوك المرتبط يعتبر ذا أهمية للمنظمة لأنه يعمل على التأكد من أن كل فرد يشعر بأنه جزء من فريق وكذلك التأكد من وجود مناخ تنظيمى مقبول من الجميع

ثانيا : النظريات الموقفية

تؤكد النظريات الموقفية على أن المواقف المختلفة تتطلب أنماطا مختلفة من السلوك القيادى . وتبدأ النظريات الموقفية من النقطة التى أنتهت عندها نظرية سلوك القائد (الكونية) حيث تتفق النظريات الموقفية على :

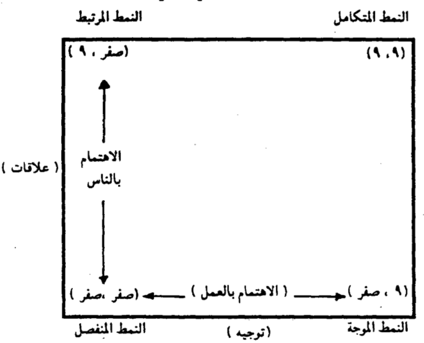
- أن كل نمط من أنماط السلوك القيادى (توجيهى - مرتبط .....) يصلح لبعض المواقف ولا يصلح لكل المواقف .

- أن هناك على الأقل أربعة أنماط أساسية من أنواع السلوك القيادى :

النمط الموجه - النمط المرتبط - النمط المنفصل - النمط المتكامل . ويمكن ملاحظة هذه الأنماط فى الشكل التالى رقم (١٣) .

شكل رقم (١٣)

الانماط الاساسية للقيادة



■ أن لكل مدير نمط معين من السلوك يتعامل به مع مرؤسيه .

■ إن تحقيق الفعالية فى القيادة يتوقف على التوفيق بين متطلبات الموقف وبين النمط القيادى للمدير .

■ فى حالة عدم ملائمة النمط القيادى للمدير لمتطلبات الموقف فإنه من الأفضل معالجة الموقف ليناسب النمط القيادى للمدير . وهذا ما عبر عنه فيدلر (٤) بالكلمات التالية :

ENGINEER THE JOB TO FIT THE MANAGER

ولتوضيح كيفية عمل هذه النظريات فإننا سوف نستخدم لهذا الغرض نموذج دورة الحياة لهيرسى وبلانتشارد كما يلى :

نموذج دورة الحياة Life Cycle Model

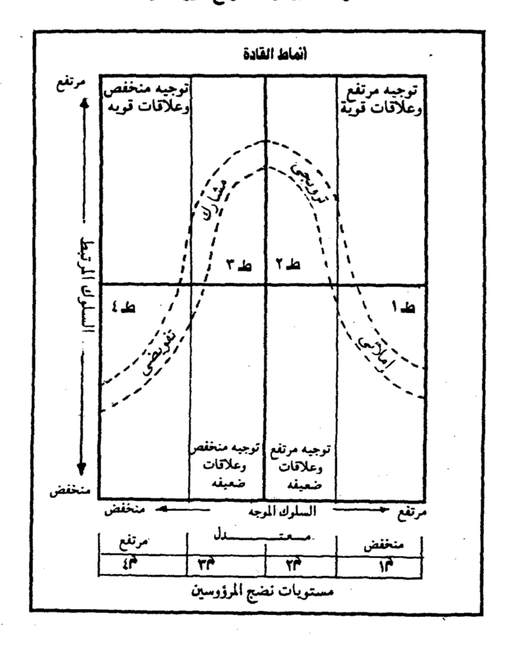
إن نموذج دورة الحياة يعد أفضل محاولة استهدفت تزويد المدير بقواعد تحكم تصرفاته كقائد . يفترض النموذج أنه لا يوجد نمط واحد للقيادة يخدم كل المواقف . وأن القائد الناجح هو القائد الذى يستطيع تعديل سلوكه ليناسب احتياجات المرؤسين (٥).

ويتوقع النموذج أن يقوم المدير بتغيير سلوكه كلما أبدى المرؤوس نضجا أكبر فى العمل. حيث يستخدم المدير مزيج من التوجيه والمساندة يناسب مستوى نضج المرؤسين .

والمقصود بالنضج قدرة المرؤس ورغبته فى تحمل مسئولية الأعمال المسنده إليه . فإذا سأل المدير نفسه " متى يقوم هذا الموظف بأداء عمله دون اعتماد على مساندتى وتوجيهى له فى العمل ؟ فإن نموذج دورة الحياة يجيب على هذا السؤال وذلك بسبب دقة العرض التصويرى للنموذج والمبين فى الشكل رقم (١٤) .

شكل رقم (١٤)

الخريطة البيانية لنموذج دورة الحياة



كما هم مبين بالشكل فإن مستويات النضج تقع فى قاعدة الخريطة البيانية لنموذج دورة الحياة ، وتم وضع مستويات النضج فى أربع مراحل كما يلى :

(منخفض جدا) م ١ قدرة منخفضة ورغبة منخفضة فى العمل .

(منخفض) م ٢ قدرة منخفضة ورغبة مرتفعة فى العمل .

(مرتفع) م ٣ قدرة مرتفعة ورغبة منخفضة فى العمل .

(مرتفع جدا) م ٤ قدرة مرتفعة ورغبة مرتفعة فى العمل .

ويقع البعدان الموجه والمرتبط فى القسم الأعلى للخريطة

ولهذا فإذا أردنا أن نعرف السلوك الذى يجب على المدير إستخدامه فإننا نحتاج أن نوفق بين مستوى النضج الخاص بالمرؤس وبين القسم الأعلى من الشكل.

ويلاحظ فى الشكل أن هناك خط منحنى قد تم رسمه للتوفيق بين أربع أنماط للقيادة (الاملائى - الترويجى - المشارك - التفويضى) وبين أربع مستويات للنضج (م١ - م٢ - م٣ - م٤) .

كيف يعمل نموذج دورة الحياة ؟

أفترض أنك (المدير) قررت أن درجة نضج الموظف الجديد منخفضة جدا (قدرة منخفضة ورغبة منخفضة فى العمل) م١ - اذا فعليك أن ترسم خطا رأسيا من الوضع م١ إلى أعلى حتى تصطدم بالمنحنى :

ويكون ذلك عند القسم الخاص (بالتوجيه المرتفع، والمساندة المنخفضة) وهو ما يسمى بالنمط الإملائى (ط١) وهذا يعنى أن الموظف الجديد يفرض عليك النمط الإملائى الذى يعتمد على درجة عالية جدا من التوجيه .

إفترض أنك بعد فترة قررت أن الموظف قد أصبح أكثر قدرة على العمل إلا أن رغبته فى العمل ما زالت منخفضة . هذا المزيج يعبر عنه بالمستوى م٣ . فاذا

رسمت خط رأسى من الوضع م٣ إلى أعلى حتى تصطدم بالمنحنى . فإن ذلك سيكون عند القسم الخاص بـ (المساندة المرتفعة والتوجيه المنخفض) وهو ما يسمى بالنمط المشارك (ط٣) الذى يعتمد على درجة عالية من المساندة لهذا الموظف .

وهكذا يبين النموذج كيف يغير المدير نمط سلوكه ليلائم التغيرات التى تحدث لمستويات النضج الخاصة بالمرؤسين .

إن الانحراف الوحيد لنموذج دورة الحياة عن النماذج الموقفية الأخرى هو فى النمط (ط٢) وهو النمط الخاص بـ (التوجيه المرتفع والمساندة المرتفعة) وهو ما يسمى هنا بالنمط الترويجى . فيعد هذا النمط أفضل الأنماط القيادية فى النماذج الموقفية الأخرى - أما فى نموذج دورة الحياة فهو لا يعدو كونه أحد الأنماط الأربعة المعروضة فى النموذج .

وطبقا لنظرية دورة الحياة فإن دور المدير هو تحريك أكبر عدد من المرؤسين إلى المستوى م٤ حتى يتمكن من إستخدام النمط التفويضى (ط٤) وبهذه الطريقة يدير الموظفين أعمالهم بأنفسهم نحو تحقيق أهداف المنظمة دون ما حاجة الى الرقابة اللصيقة والدائمة من جانب المدير .

ولكن هل يستطيع المدير التحول من نمط قيادى إلى آخر بسهولة ؟

يرى بعض المديرين أن تغيير الموقف أسهل كثيرا من تغيير النمط القيادى للمدير . ويمكن تحقيق ذلك بصفة خاصة باستخدام نموذج هيرسى وبلانتشارد لدورة الحياة . فإذا كنت لا تستطيع تغيير نمطك القيادى ليلائم مجموعة مختلفة من المرؤسين فإنك قد تحتاج أن تختار المرؤسين طبقا لنمطك المفضل فى القيادة فمثلا لو أنك تميل إلى النمط القيادى المساند . فإنك سوف تنجح كقائد مع المرؤوس الذى يقع فى المستوى م٣ . ولو أنك تميل إلى النمط القيادى الموجه فإنك تنجح مع المرؤس الذى يقع فى المستوى م١ .

هيكل الأنماط القيادية :-

تفترض النظريات الموقفية أن لكل مدير نمط قيادى معين يتعامل به مع مرؤسيه . فإذا قلنا أن هناك أربعة أنماط رئيسية للقيادة (النمط الموجه - النمط المرتبط - النمط المنفصل - النمط المتكامل) فإن ذلك يعنى أنه يمكن تصنيف المديرين إلى أربعة أنواع (المدير الموجه - المدير المرتبط - المدير المنفصل - المدير المتكامل).

وكما أن لكل مدير نمط قيادى مميز فإنه بلا شك (أى المدير) لديه ترتيب تفضيلى للأنماط الأربعة (الموجه - المتكامل - المرتبط - المنفصل) حسب أهميتهم بالنسبة له . وسنطلق على هذا الترتيب هيكل الأنماط القيادية .

تعريف هيكل الأنماط القيادية (٦)

يمكن تعريف هيكل الأنماط القيادية بأنه الترتيب التنازلى الذى يحدده الفرد للأنماط الأربعة (الموجه - المتكامل - المرتبط - المنفصل) حسب أهميتهم بالنسبة له .

وتهدف دراسة هيكل الأنماط القيادية للمدير إلى التعرف علي النمط المفضل والنمط التالى فى الأفضلية لهذا المدير وما إذا كان هناك تقارب لدى المدير بين هذين النمطين . إن التقارب بين نمطين من أنماط القيادة لدى المدير يزيد من فرص انتقاله من نمط قيادى إلى آخر وبالتالى يكون أكثر مرونه فى التعامل مع متطلبات الموقف .

تحديد هيكل الأنماط القيادية :

قام المؤلف بتصميم إستمارة استبيان فى محاولة منه لقياس أنماط القيادة الأربعة لدى الفرد المدير . تمهيدا لترتيب هذه الأنماط حسب أهميتها النسبية للمدير . وهذه الأنماط هى :

النمط الموجه: وهو كما سبق الإشارة - نمط يركز بدرجة مرتفعة على العمل ويعتمد على إصدار الأوامر وتحديد برامج زمنية للأداء وعلى المراقبة اللصيقة للمرؤسين للتأكد من قيامهم بأداء الأعمال المسنده إليهم بمستوى الجودة المطلوب .

النمط المرتبط : وهو نمط يركز بدرجة مرتفعة على الناس فيهتم بصيانة مشاعرهم وتنمية العلاقات الطيبة بينهم والتأكد من أن المناخ التنظيمى السائد مقبول من الجميع .

النمط المتكامل: هو نمط يركز بدرجة مرتفعة على الناس والعمل معا .

النمط المنفصل: وفيه تكون درجة التركيز منخفضة على الناس والعمل معاً .

تكونت الإستمارة من جزئين :

الجزء الأول: يحتوى على ١٢ سؤال لكل سؤال إجابتين بديلتين يقوم المستقصى منه بترتيبهم ترتيبا رقميا حسب الأهمية، فيعطى للبديل الأكثر أهمية ٣ نقاط والثانى صفرا-أو يعطى البديل الأكثر أهمية نقطتان والأقل أهمية نقطة واحدة. وفى الحالتين يكون مجموع النقاط فى السؤال الواحد = ٣نقاط .

ومجموع النقاط فى الجزء الأول = ٣ نقاط للسؤال ×١٢ سؤال = ٣٦ نقطة

الجزء الثانى: يحتوى على ١٠ أسئلة لكل سؤال ٤ إجابات بديله: يقوم الفرد بترتيبهم رقميا حسب الأهمية :

فيعطى للبديل الأكثر أهمية ٤ نقاط

والبديل التالى فى الأهمية ٣ نقاط .

والبديل التالى نقطتان .

وأقل البدائل أهميه نقطه واحده

وبذلك يكون مجموع النقاط للسؤال الواحد = ١٠ نقاط .

ومجموع النقاط للأسئلة العشرة فى الجزء الثانى = ١٠ نقاط للسؤال × ١٠ أسئلة = ١٠٠ نقطة .

ومجموع النقاط فى الجزئين = ٣٦ + ١٠٠ = ١٣٦ نقطة .

يوزعها الفرد على الأنماط الأربعة .

تحتوى الإستمارة فى الجزئين على ٦٤ إجابة بديلة كما يلى :

القسم الأول ١٢ سؤال × إجابتين بديلتين للسؤال = ٢٤ إجابة بديلة .

القسم الثانى ١٠ أسئلة × ٤ إجابات بديله للسؤال = ٤٠ إجابة بديلة
المجموع = ٦٤ إجابة بديلة .

ولقد صممت الإجابات البديله بحيث يكون كل نمط من الأنماط الأربعة ممثل بـ ١٦ إجابة بديله (٦٤ بديل - ٤ أنماط).

صممت الإستمارة أيضا لكى تكون فرص ظهور كل نمط من الأنماط الأربعة مع باقى الأنماط متساوية . وفى نهاية الفصل نسخة من هذه الإستمارة .

ولقد قام ٢٣١ مدير من القطاعين الحكومى والعام بمحافظة الدقهلية باستكمال هذه الإستمارة (٧) . وبتحليل البيانات التى تم تجميعها تبين أن لدى كل فرد من أفراد هذه العينة فى ترتيب معين للأنماط الأربعة (هيكل للأنماط القيادية) . وقد تم تصنيف أفراد العينة فى مجموعات حسب ترتيبهم للأبعاد الأربعة على النحو التالى :

- مجموعة النمط الموجه (وهذه المجموعة تشمل الأفراد الذين سجلوا أعلى القيم فى النمط الموجه وعددهم ٥٩ فردا) وسوف نطلق عليها **مجموعة المدير الموجه.**

- مجموعة النمط المتكامل (وهذه المجموعة تشمل الأفراد الذين سجلوا أعلى القيم فى النمط المتكامل وعددهم ٦٠ فردا) وسوف نطلق عليها **مجموعة المدير المتكامل**.

- مجموعة النمط المرتبط (وهذه المجموعة تشمل الأفراد الذين سجلوا أعلى القيم فى النمط المرتبط وعددهم ٦٠ فردا) وسوف نطلق عليها **مجموعة المدير المرتبط**.

- مجموعه النمط المنفصل (وهذه المجموعة تشمل الأفراد الذين سجلوا أعلى القيم فى النمط المنفصل وعددهم ٦٨ فردا) وسوف نطلق عليهم **مجموعة المدير المنفصل**.

والآن نقوم بتحليل هيكل الأنماط القيادية لكل من مجموعة من المجموعات السابقة . وباستخدام مصطلحات نظرية دورة الحياة (الإملائى - الترويجى ....) بجوار المصطلحات التقليدية (الموجه - المتكامل - ....)

أولا : تحليل هيكل الانماط الخاص بالمدير الموجه (الإملائى)

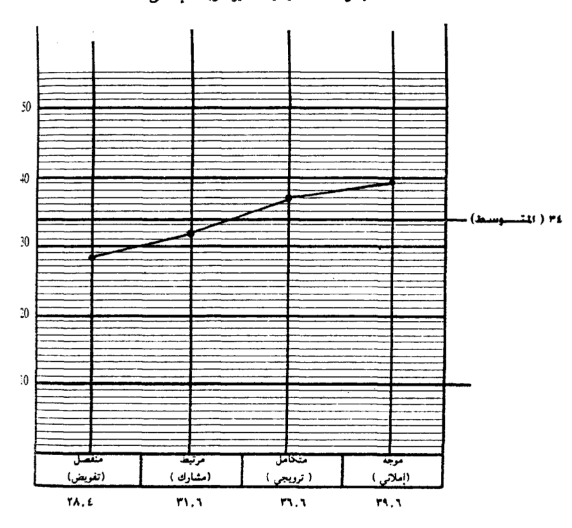
جاء هيكل الأنماط القيادية الخاص بمجموعة المدير الموجه (ن = ٦٤) كما يلى :

النمط	الموجه	المتكامل	المرتبط	المنفصل
الوسط	٣٩,٦	٣٦,٦	٣١,٦	٢٨,٣

والشكل رقم (١٥) هو تمثيل بيانى لهيكل الأنماط القيادية الخاص بمجموعة المدير الموجه .

شكل رقم (١٥)

هيكل الأنماط القيادية للمدير الموجه (الإملائى)



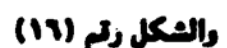
ويتضح من الشكل أن المدير الموجه (الإملائى) يستطيع الأنتقال إلى النمط المتكامل (الترويجى) بطريقة أسهل من الإنتقال إلى أى نمط قيادى آخر وذلك لتقارب درجات أو قيم النمط الموجه من درجات النمط المتكامل وبتطبيق هذه النتيجة على نموذج دوره الحياة فإنه يمكن القول أن النمط الموجه (الإملائى) يصلح للعاملين فى مستوى النضج م١ (ذوى القدرة المنخفضة والرغبة المنخفضة فى العمل) ويمكن للمدير الموجه الانتقال الى النمط المتكامل (الترويجى)وبالتالى التعامل مع المرؤوسين فى المستوى م٢ (ذوي القدرة المنخفضة والرغبة المرتفعة فى العمل) وإن كان تعامله مع المستوي م١ سيكون أكثر فاعلية من تعامله مع المستوى م٢ ولا يمكن التوقع أن يتحول المدير الموجه الى النمط المرتبط أو المنفصل بسهوله ، وذلك لعدم وجود أى تقارب بين الأنماط الثلاثة .

ثانيا : تحليل هيكل الأنماط الخاص بالمدير المتكامل (الترويجى)

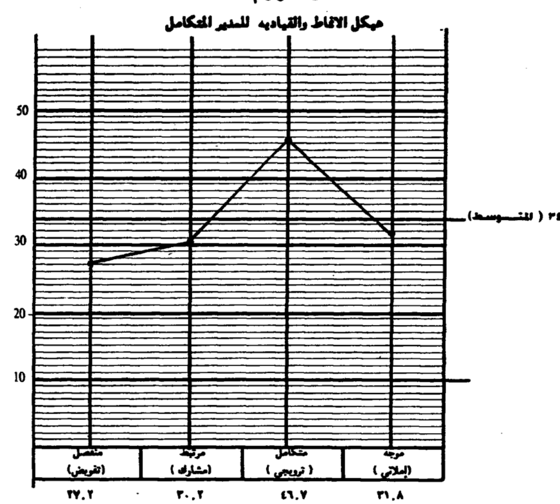
جاء هيكل الأنماط الخاص بمجموعة المدير المتكامل (ن = ٦٠) كما يلى

النمط	الموجه	المتكامل	المرتبط	المنفصل
الوسط	٣١,٨	٤٦,٧	٣٠,٢	٢٧,٢

والشكل رقم (١٦) هو تمثيل بيانى لهيكل الأنماط القياديه الخاص بمجموعه المدير المتكامل



هيكل الانماط والقياديه للمدير المتكامل



ويتضح من الشكل أن المدير المتكامل لايمكنه الانتقال بسهوله إلي أى نمط قيادى آخر حيث أن المجموعه اكثر تكاملا سجلت في النمط المتكامل ٤٦.٧ نقطه بفارق قدره ١٢.٧ نقطه عن المتوسط الموجود على الرسم كما أن المجموعه سجلت في الأنماط الثلاثه الأخرى درجات تحت المتوسط

إن صعوبه انتقال المدير المتكامل إلى أى نمط قيادى آخر بسهوله تعتبر نتيجة منطقيه حيث يؤكد معظم المهتمين بالنظريه الموقفيه في القياده أن النمط المتكامل هو أفضل الأنماط الأربعه . وبالتالى فإنه من المتوقع أن الشخص الذى يرتبط بهذا النمط القيادى سيرفض الانتقال إلى أى نمط قيادى آخر حيث أن عمليه الانتقال هذه تعد خطوة إلى الخلف في نظر الكثيرين لذلك وحسب نظريه دوره الحياه فإن المدير المتكامل (الترويجى) يستطيع التعامل مع العاملين فى المستوي م ٢ فقط (قدرة منخفضة على العمل ورغبه فى العمل قويه)

ثالثا : تحليل هيكل الأنماط الخاص بالمدير المرتبط (المشارك)

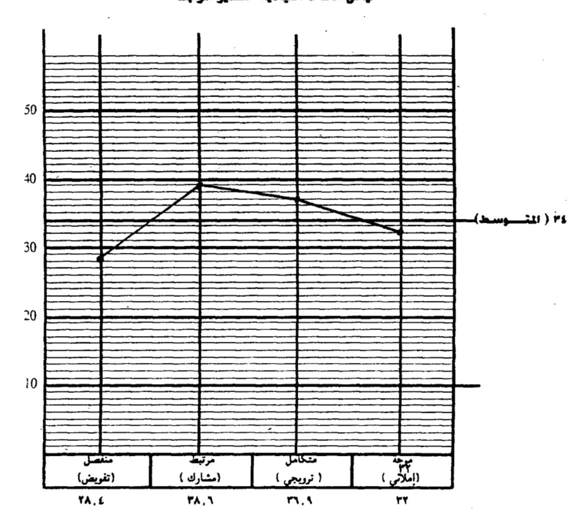
جاء هيكل الأنماط الخاص بمجموعه المدير المرتبط (ن = ٦٠ كمايلى :

المنمط	الموجة	المتكامل	المرتبط	المنفصل
الوسط	٣٢.٢	٣٦.٩	٣٨.٦	٢٨.٤

والشكل رقم (١٧) هو تمثيل بيانى لهيكل الأنماط القياديه الخاص بمجموعه المدير المرتبط

والشكل رقم (١٧)

هيكل الانماط القياديه للمدير المرتبط



ويتضح من الشكل السابق أن المدير المرتبط (المشارك) يستطيع الانتقال إلى النمط المتكامل وبتطبيق هذه النتيجة على نموذج دورة الحياه نجد أن النمط المرتبط يمكنه التعامل مع المرؤسين في المستوى م٣ (دافع ضعيف . وقدرة مرتفعه) كما يمكن التعامل مع العاملين في المستوى م٢ (دافع قوى وقدره منخفضه)وإن كان تعامل المدير المرتبط مع المرؤوسين فى المستوى م٣ سيكون أكثر فاعليه منه مع المستوى م٢

رابعا : تحليل هيكل الأنماط الخاص بالمدير المنفصل (التفويضى)

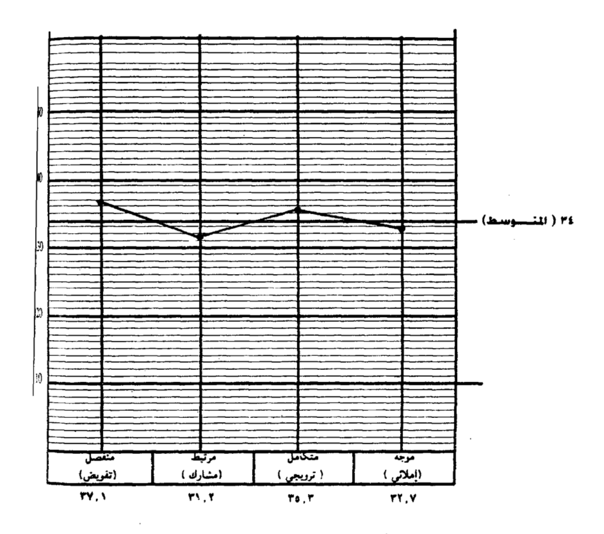
جاء هيكل الأنماط الخاص بمجموعه المدير المنفصل (ن = ٦٨) كمايلى

المنمط	الموجه	المتكامل	المرتبط	المنتفصل
الوسط	٣٢,٧	٣٥,٣	٣١,٢	٣٧,١

الشكل رقم (١٨) هو تمثيل بيانى لهيكل الأنماط القيادية الخاص بمجموعه المدير المنفصل

الشكل رقم (١٨)

هيكل الأنماط القياديه للمدير المنفصل



ويتضح من الشكل السابق أن أصحاب النمط المنفصل (التفويضى) يمكنهم الانتقال إلى النمط المتكامل (الترويجى)

وبتطبيق هذه النتيجة على نموذج دورة الحياه فإن المدير المنفصل يمكن له التعامل مع العاملين في المستوى (م٤) ذوى القدره المرتفعه والرغبه المرتفعه فى العمل كما يمكنه التعامل (بدرجة أقل) مع العاملين فى المستوى م٢ ذوى القدرة المنخفضه والدافع المرتفع إلى العمل .

الى هنا نكون قد قمنا بتصنيف أفراد العينه في مجموعات حسب ترتيبهم للأبعاد الاربعه (الموجه - المتكامل - ... الخ) ثم قمنا بتحليل هيكل الأنماط القياديه لكل مجموعه من هذه المجموعات ويمكن ان نلخص نتائج هذا التحليل فيمايلى :

أنه ياستثناء مجموعه المدير المتكامل فإنه يمكن للثلاثه أنواع الأخرى من المديرين الانتقال من نمط قيادتهم الي المنط المتكامل فقط . إن هذه النتيجة في الواقع هى نتيجة مشجعه حيث أن التغيير الوحيد المسموح به للانتقال من نمط قيادى لآخر هو الانتقال إلي الاتجاه المتكامل

وحيث أن معظم المهتمين بالنظريه الموقفيه يعتبرون الاتجاه المتكامل فى القيادة هو الاتجاه الأكثر فاعليه فإن هذه الإجابه ولاشك فى صالح المدير المصرى، رغم ذلك فما زال المدير المصرى مقيد بظروف الموقف وهى ظروف في غايه الصعوبه وبصفه خاصه في القطاعين الحكومى والعام حيث يعمل المدير في هذين القطاعين في ظل :

- عماله زائدة
- حوافز غير مناسبه
- أجور منخفضه وعلاوات سنويه ضئيلة
- نظام ترقيه يقوم على اساس الأقدميه ولايعطى اهتماما كبيرا للكفاءة

فعلى الرغم من إمكانية انتقال المدير المصرى إلى الاتجاه المتكامل وهو الاتجاه الفعال في القيادة فإننا مازلنا في حاجة إلي تحسين ظروف العمل لتناسب المدير أو كما قال فيدلر

ENGINEER THE JOB TO FIT THE MANAGER

من صفات النبي القائد

في سلسلة من المقا لات نشرتها مجله التايز الامريكيه تحت عنوان : "من هو اعظم قائد فى التاريخ " كتب أحد اليهود المشتغلين بالتحليل النفسى في جامعه شيكاغو بالولايات المتحدة بتاريخ ١٥ يوليو ١٩٧٤ مايلى :

قبل أن نبحث عن جوانب العظمة فى شخصية معينه فلابد أن نحدد أولا الصفات التى نبحث عنها في الرجل :

أولا : أن يعمل على تحقيق الخير لتابعيه .

ثانيا : أن يؤسس نظاما اجتماعيا يشعر فيه الفرد بالأمان النسبى .

ثالثا : أن يوحد عقيدة تابعيه .

وقام الرجل بتحليل مشاهير قادة التاريخ طبقا لهذه المعايير الثلاثه ووصل إلى النتيجة التاليه :

" أن أعظم قائد فى التاريخ هو محمد صلى الله عليه وسلم "

وجاء فى المرتبه الثانيه نبى الله موسى عليه الصلا ة و السلام . وقد برر العالم اليهودى هذا الترتيب بقوله :

" إن أي شيء فعله محمد قد فعله موسى ولكن بدرجة أقل "

وهذا هو الأديب والمؤرخ الفرنسى لامارتين يقول فى كتاب له عن تاريخ الأتراك في عام ١٨٥٤ أن هناك ثلاثه معايير تقاس بها عظمه القائد وهى

١- عظمة الهدف .

٢- قله الإمكانيات .

٣- ضخامه الإنجاز .

ثم قال : من يجروء (باستخدام هذه المعايير الثلاثه) أن يقارن أى إنسان في التاريخ بمحمد صلى الله عليه وسلم

والمدقق فى المعايير الثلاثه الأولى (لعالم التحليل النفسى) يجدها تركزعلى الجانب الإنسانى والاجتماعى في القائد لذلك وحسب هذه المعايير فإن النبى محمد صلى الله عليه وسلم هو أعظم قائد إنسانى في التاريخ . كما أننا لو تفحصنا المعايير الثلاثه التالية (للأديب لامارتين) فسنجدها تركز على الجانب العملى فى القائد لذلك وحسب هذه المعايير فإن النبى محمد صلى الله عليه وسلم هو أعظم قائد عملي في التاريخ .، وإذا أخذنا في الاعتبار النتيجتين معا فإننانستطيع أن نخلص إلى أن نبينا محمد صلى عليه وسلم هو أعظم قائد متكامل فى التاريخ وهذا يتناسب مع المهمه التى حددها المولى عز وجل لنبينا الكريم حيث قال "وماأرسلناك إلاكافة للناس بشيرا ونذيرا ولكن أكثر الناس لايعملون" سبأ (٢٨)

لماذا يستجيب الناس للقادة ؟

إنك اذا حاولت التأثير في مرؤسيك للقيام بتنظيف أحد مخازن الشركه فإن أفضل دليل على قدرتك القيادية هو أن نرى المخزن مرتبا ونظيفاً . فمن غير الممكن أن تكون هناك قيادة بدون استجابة التابعين لأوامر وتوجيهات القائد وهناك سببان رئيسيان وراء استجابه الناس للقادة :

الأول : إشباع الحاجة إلي الاعتماد: وتتمثل فى رغبه الإنسان فى وجود شحص يتحمل عنه المسئوليه . فلو أنك سافرت إلى مدينه معينه لأول مرة

وأردت أن تذهب الي مكان معين فى تلك المدينه فانك قد ترى أنه من المريح أن تسأل أحد أبناء هذه المدينه أن يوجهك إلى ذلك المكان . أو بمعنى آخر فإنك تشعر بالراحة في الاعتماد على شخص أكثر درايه بالهدف الذى ترغب فى الوصول إليه **الثاني : الخوف من عواقب التمرد** : والسبب الاخر وراء استجابه الناس للقادة هو تحسبهم لما قد يتخذ ضدهم من إجراءات غيرمرغوبه في حالة التمرد والعصيان

إلا أن البعض يعارض استخدام البطش كوسيله للتفاهم بين القائد وتابعيه وأصحاب هذا الرأى يقولون بأنه إذا كان البطش هو أحد وسائل إجبارالتابعين على الطاعه فإن اللص المسلح يعتبر قائدا حيث أنك لو لم تستجب له وتعطيه حافظة نقودك فإنه سيقتلك . ومن ثم فالقائد الذى يتخذ البطش أسلوبا للقيادة هو شبيه بهذا اللص المسلح . وكما أن اللص المسلح غالبا ماينتهى به الأمر بالسجن فإن القائد الذى يستخدم أسلوب البطش ينفض الناس من حوله . فهذا النمط من القيادة هو نمط غير أخلاقى ويعد هزيمه وتدميرا للنفس

توجيه المرؤسين

لايستوى المرؤسون في درجة حاجتهم إلي التوجيه في العمل

لاحظ الموقفين التاليين : -

الموقف الأول :

سائق سيارة لنقل الركاب في إحدى المدن الأجنبيه يعمل على نفس الخط لمدة خمس سنوات ، ويتصف بدقه المواعيد وحسن الخلق . بمرور الوقت أصبح هذا السائق محبوباً لجمهور الركاب حتى أنهم قرروا جمع مبلغ من المال سنويا لشراء هديه تعطى له فى بدايه كل عام .

الموقف الثانى : سائق آخر يعمل لنفس الشركه يتسم بعدم اللياقه فى التعامل مع الركاب . لاحظ ذلك أحد مفتشى الشركه فقدم تقريرا إلى إدارة الشركه . وعلى الرغم من أن هذا السائق لم ينجح في اكتساب حب الركاب بعد كتابة هذا التقرير إلا أن سلوكه قد تغير وأصبح محتملا وعندما سئل عن سبب هذا التحسن الذى طرأ على سلوكة مع الركاب أجاب السائق بقوله:

لقد تحدث إليّ رئيسى بحديث جيد ومفيد

وبمقارنه الموقفين السابقين فإنه يمكن ملاحظة مايلي :

١- فى الموقف الأول سيتصرف السائق بطريقته الى تتسم بدقه المواعيد وحسن الخلق بدون توجيه من أحد.

٢- في الموقف الثانى أظهر السائق حاجته إلي التوجيه حيث أنه قد تأثر بحديثه مع رئيسه فتحسن سلوكه مع الركاب

وقليل من الرؤساء هم الذين يعملون مع مرؤوسين مدربين تدريبا جيدا ولهم مهارة مرتفعة للدرجة التى تغنيهم عن طلب المساعدة والتوجيه من الرؤساء .

نموذج مقترح لتوجيه المرؤوسين (٨)

من المفضل أن تكون هناك طريقه معينه للتعامل مع أى انحراف يظهر ه المرؤوسين في العمل ، والشكل رقم (١٩) يوضح إطار هذه الطريقه

١-الاستكشاف

إنه من غير الممكن أن تقوم بتوجيه شحص معين بخصوص تحسين أدائه قبل أن تعرف أولا ماهو الاداء المرغوب وماإذا كان هناك انحراف عن هذه الاداء يستوجب التوجيه . فإذا كان الأداء المرغوب والمتوقع من قارئ عدادات المياه هوقراءة مائه عداد في الإسبوع . فاذا انحفض عدد القراءات انخفاضا ملحوظا عن هذا الرقم فإن ذلك يعد انحرافا . فاذا تكرر هذا الانخفاض لأكثر من أسبوع

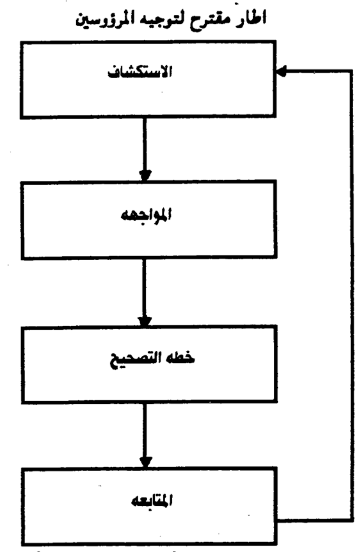
كان ذلك مدعاه للمواجهه والتوجيه

والقاعدة هى : مواجهه العامل بغرض التوجيه إذا ظهر منه انحرافا متكررا عن السلوك المتوقع

ويستثنى من مبدأ التكرار بعض أنواع الانحرافات الخطيرة التى ينبغى مواجهتها بمجرد ظهورها . فأمين الخزينة الذى يقرض أصدقائه سرا مبالغ من المال

شكل رقم (١٩)

اطار مقترح لتوجيه المرؤوسين



من خزينه الشركه ينبغى أن يواجه مباشره - أو حتى يعاقب فور اكتشاف الخطأ

فالاستكشاف إذاً هو عمليه ملاحظة الانحرافات وقت وقوعها . وحتى يتمكن المشرف من ذلك فإنه لابد وأن يكون على اتصال مستمر بالأنشطه التى تقع في نطاق إشرافه . إن أمين المعمل الذى يصل إلي معمله مبكرا يستطيع استكشاف أى خلل في الأجهزة الموجودة بالمعمل فى بدايه اليوم.كما أن الرئيس الذى يلتقى بمرؤسيه بصفه دوريه يستطيع من خلال الاستفسار المباشر أن يكشف الانحرافات غير المقبولة في العمل .

٢- المواجهه

اذا أسفرت عملية الاستكشاف عن ظهور انحراف معين فإن المدير او المشرف لابد وأن يلفت انتباه المرؤسين إلى هذا الانحراف

والمبدأ العام فى المواجهه هو أن يركز المشرف أو المدير على التصرف الخاطىء لا على الشخص مرتكب الخطا . حيث يأخذ الانسان موقفا دفاعيا غير متعاون حينما يشعر بأنه يهاجم فى شخصه . طبقا لهذا المبدأ (وهو التركيز على السلوك دون الشخص) يمكن مواجهة أمين الخزينة الذى يقرض أصدقائه من خرينه الشركه دون إذن من إدارة الشركه . بالطريقه التالية :

" هناك أمر خطير أود ان احدثك بشأنه . حينما قمنا في منتصف اليوم بمراجعه مفاجئة للخزينة تبين أنك صرفت مبلغ ١٠٠٠ جنيه بدون إذن من الشركه وعلى الرغم من أن المبلغ قد تم إعادته فى نهايه اليوم فإن التصرف في أموال الشركه بهذه الطريقه هو أمر غير مقبول على الاطلاق . إن ذلك قد يؤدى إلي الفصل الفورى " .

هناك طريقه أخرى ولكنها أقل تأثيرا وفيها يواجه الصراف بالواقعه بطريقه أكثر وضوحا :-

" لقد اكتشفنا تصرفك المخزى الذى سرقت فيه مبلغا من خزينه الشركه لاتحاول أن تكذب لتغطي على عدم أمانتك لقد انكشفت "

أبدى كثير من المديرين انخفاضا ملحوظاً في مهارة النقد عند مواجهه مرؤسيهم بأخطائهم . ولذلك سيجد القارئ في نهايه هذا الفصل عرضا لكيفية تدريب الفرد لنفسه على النقد بطريقه بناءة

٣- خطه التصحيح

تحدد خطة التصحيح الجهد المطلوب بذله لإعادة الأداء مرة أخرى إلى المستوى المقبول . وفي بعض الحالات تكون خطة التصحيح بسيطة جدا وتحتاج فقط إلى توجيه بسيط كأن تقول لأحد المرؤسين :

" توقف عن نقل أدوات المكتب إلي المنزل للاستخدام الشخصي " .

وفي حالات أخري تكون خطة التصحيح أكثر تعقيدا وذلك عندما تكون هناك ضرورة لاكتساب مهارات جديدة حتى يمكن أداء العمل بالمستوي المقبول فقد تكون التقارير التى يقدمها أحد المرؤسين غير منتظمه وصعبه الفهم . في هذه الحالة قد تستلزم خطة التصحيح أن يحضر الفرد دورة تدريبية في كيفيه إعداد التقرير الجيد

وحتي تنجح خطة التصحيح ويكون لها تأثير واضح على الأداء في المستقبل فإنه لابد وأن يكون هناك هدفا تصحيحيا واضحا واجب التحقيق من خلال تنفيذ هذه الخطة حيث أن الأهداف الغامضه غير المحددة (مثل " يجب أن تصبح أكثر كفاءة) لاتوضح للفرد شيئا محددا يستطيع العمل على تحقيقه لتحسين الأداء . إن الأهداف التصحيحية الواضحة (مثل " ينبغى ألا تتأخر فى الرد على استفسارات العملاء أكثر من ٢٤ ساعه ") تكون أكثر مساعدة للفرد على تحسين أدائه .

٤-المتابعه

بعد أن يتم توجيه المرؤس إلى طريقه تصحيح أو تطوير أدائه في العمل، يقوم الرئيس بنوع من المتابعه للتحقق من استجابة المرؤس لهذه التوجيهات

(ببذله للمجهودات اللازمه للوصول بأدائه إلى المستوى المطلوب)

تتوقف درجه بساطه أو تعقيد برنامج المتابعه على خطة التصحيح ذاتها من حيث البساطه أو التعقيد

فلو طلبت من سكرتير مكتبك عدم التدخين في مكان العمل ، فإنه يسهل التحقق من مدى استجابه هذا الموظف لهذا التوجيه . ولكن إذا كانت خطة التصحيح المطلوبه أكثرتعقيدا فإنه بفضل وضع برنامج رسمى للمتابعه فلو أن هذه الخطة تتصل بعلاقه أحد موظفى قسم الإعلان بمهندس التصميم بالشركه ، وأن الهدف المراد الوصول إليه هو : " تقليل الخلافات مع مهندس التصميم بخصوص بعض المسائل الفنيه فى تصميم الإعلان " .

فقد يستفسر الرئيس من مهندس التصميم بالشركه بصفه دوريه عن مدي التقدم فى العلاقات بينه وبين موظف الإعلان المذكور . يتم ذلك خلال الفترة التى يحاول فيها موظف الإعلان من تقليل خلافاته مع مهندس التصميم بالشركه .

فإذا اتفق الرئيس والمرؤس (موظف الاعلان) على أنه قد تم تقليل الخلافات الفنيه مع مهندس التصميم فإن الرئيس قد يقرر أن المشكله قد انتهت أو قلت في حدتهاإلي القدر المسموح به . وقد يشجع الرئيس وينصح المرؤس (موظف الإعلان) بالاستمرار في محاولاته الناجحة في تقليل هذا الخلاف .

إن تشجيع الرئيس للمرؤس الذى يستجيب للتوجيه يزيد من فرص استمرار المرؤس فى تحسين أدائه فى المستقبل

أما فى حالة عدم قيام المرؤوس بتطوير أدائه حسب خطة التصحيح المحددة فإن بعض الإجراءات التأديبية قد تكون ضروريه

ويفضل ، بصفه عامه ، أن يتم مكافأة الناس فى حالة تحسن أدائهم عن معاقبتهم في حالة انخفاض هذا الأداء ، إلا أن بعض الناس يستجيب للعقاب

أكثر من المكافأة ، وتؤكد بعض الأبحاث الحديثه أن الدور الذى يلعبه العقاب فى تنظيم العلاقات الإنسانيه مازال هاما .

ويجب التنبيه علي ان إنصات الرئيس للمرؤس يعد عاملا مساعدا لنجاح عمليه المتابعه . حيث ينبغى أن يستمع الرئيس بعنايه إلي المرؤوس الذى يعرض المشكلات التى تمثل عائقا أمام قيامه بالتحسين أو التطوير المطلوب؟

فى أحد وحدات تجميع أجهزة التليفزيون تكرر اكتشاف عدد كبير من الأجهزة المعيبه التى مرت على إخصائي الفحص دون ملاحظة . وبدلا من تعنيف الأخصائي على إهماله فى عمليه الفحص وجه المدير هذا السؤال :

ماهو السبب الذى يمنعك دائما من الوصول بأدائك الي المستوى المطلوب؟ وكان رد الأخصائي أن مشاكله الأسريه تجعل من الصعب عليه التركيز في العمل . قدمت الشركه للمفتش بعض المساعدات الماديه التى ساعدته على حل مشكلاته الأسريه . وبعد وقت قصير ارتفعت قدرة مفتش الفحص على التركيز في العمل فتحسن أدائه وقلت أخطائه

٥- تكرار الدورة:

إن التوجيه عمليه مستمرة قلما تتوقف حيث أن احراز المرؤس للتقدم المطلوب فى جانب معين لايعنى أنه لن يخطىء فى جوانب اخرى

لاحظ المثال التالى : -

تعمل ليندا مشرفه في حضانه للأطفال .كان قد تم تنبيهها إلي عدم إطعام الأطفال بين الوجبات ، استجابت ليندا لهذه التعليمات .وفي الأسبوع التالى جاءت مديرة الحضانه إلى غرفه ليندا وإذا بأحد الأطفال يصرخ صراخا شديدا من شده العطش . ولما سألتها المديرة عن سبب عدم استجابتها لحاجة الطفل إلي الماء قالت أنها اعتقدت أن التعليمات تمنع إعطاء الأطفال أى شىء بين الوجبات "

كيف تنتقد المرؤوس بطريقه بناءه

الآن نعود الي ما أرجئناه من حديث عن كيفيه تدريب الفرد لنفسه على نقد المرؤسين منخفضى الأداء بطريقه بناءة : -

١- يجب التمييز بين سببين رئيسيين للأداء المنخفض

إن انخفاض الأداء قد يرجع إلى مشاكل عميقه كالمشاكل الزوجيه أو مشاكل الإدمان أو غير ذلك ، فإذا كانت المشاكل من هذا النوع فإن الرئيس يحتاج فى هذه الحالة إلي اللجوء الى جهات متخصصة لمحاولة حل هذا النوع من المشكلات الشخصية الخاصة بالمرؤوس . ولكن إذا كان سبب الأداء المنخفض هو سبب غير شخصى فانه يمكنك الانتقال إلي الخطوة التالية :

٢- حلل أسباب الأداء المخفض

إذا كانت أسباب انخفاض الأداء هى أسباب غير شخصية فيحتمل أن يكون السبب : -

أ- ظروف عمل غير مناسبه .

ب - تعليمات غير صحيحة .

جـ- نقص في مهارات المرؤس .

د- عدم اهتمام المنظمة بمكافأة المجتهدين مرتفعى الأداء .

٣- المقابله (الإعداد - التنفيذ)

بعد تحليل أسباب انخفاض الأداء ، تكون الخطوة التاليه هى عقد مقابلة مع المرؤس لمناقشة المشكله ووضع خطة لتحسين الأداء :

اولا : الإعداد للمقابلة : هناك بعض الأمور التى يجب مراعاتها قبل تنفيذ المقابله

أ - لاتضيع وقتك : إذا كان الموظف يبذل أقصى مافى وسعه فإنه لن

يحدث تحسن فى الأداء

ب - انتقى الوقت بعنايه : يجب إخبار الموظف عن أن هناك خطأ معين لابد من إصلاحه بعد ملاحظتك للهبوط الذى طرأ علي أداء المرؤس مباشرة . إن أفضل توقيت للمواجهة يكون فى الصباح أو فى بدايه الأسبوع . وعليك أن تتأكد من أن الوقت المحدد للمواجهة سوف يتيح لك الفرصه للتحدث مرة أخرى مع الموظف قبل انتهاء اليوم .

جـ- إعرف الهدف : أى الشخص الذى ستواجهه .. هل هو من النوع الذي يعترف بخطئه بسهوله ويبحث عن طرق لتحسين أدائه وتصحيح أخطائه؟ ام هو شخص لايعترف بخطئه بسهوله ؟ ولو أنك غير متأكد من طبيعه الشخص الذى ستواجهه فأفضل طريقه هى التعامل بالرفق . إن طريقه إبداء التفهم لظروف المرؤس وتقديم الاقتراحات (بدلا من الأوامر) بخصوص طرق تحسين الأداء تعد من أكثر الطرق وأفضلها تأثيرا على المرؤس. ولكن احرص على أن تعامل الناس بطريقه واحدة حيث أن تهمه المحسوبيه(المحاباة) سوف تلصق بالرئيس لو أنه قام بتأنيب أحد المرؤسين علي خطأ ارتكبه ولم يؤنب آخر ارتكب نفس الخطأ .

د- إعرف الحقائق : إذا عرفت كل الحقائق المتعلقه بالموقف أو المشكله فإن الموظف نادرا ماسيناقش أى إجراء تأديبى تتخذه ضده عند مواجهته بهذه الحقائق .

ثانيا : تنفيذ المقابلة : هناك بعض الأمور الواجب مراعاتها أثناء تنفيذ المقابله :

أ - حافظ على سريتها : حيث أن نقد المرؤس أمام الاخرين يسبب جروحا نفسيه قد يصعب التئامها .

ب- لاتسمح بأى انتهاك للوائح وقواعد العمل : حيث أن التغاضى عن الخطأ الأول هو سماح بتكراره .

جـ- لاتواجـه المرؤس بـكل أخطائه دفـعـه واحـده : إن النقد الزائد عن الحد يمكن أن يكون ضارا للغـايه ، كـمـا أن المرؤس قـد يرتبك ويختلط عليـه الأمـر فلايدرى من أين يبدأ عمليه التحسين في الأداء .

د-إنتـقـد بطريقـه بناءة : النقد البناء هو النقد الذى يُحدَد فيـه أخطاء المرؤس تحديدا واضحا لاغـمـوض فيـه وهو النقد الذى يزود فيـه المرؤس بكل المعلومات التى تعينه على تحسين الأداء

هـ- واجه الحقائق بطريقه مباشرة : بعض الرؤساء يبدأ بتحية المرؤوس ثم يواجهه بالنقد ، ثم ينهى المقابله بتحية أخرى.أما الطريقه المباشره فتبدأ :

أولا : بتحديد نقاط الضعف .

ثانيا : تحديد نقاط القوة .

ثالثا : الحديث عن المستقبل .

و- هاجم التـصـرف : أخـبـر المرؤوس عن أخطائه في العـمـل ، وتجنب انتقاده فى شخصه حيث أن انتقاد شخص المرؤوس يؤدى إلى الكراهيه وإلي عدم الارتياح النفسى

ز- انتـقـد بدون مقـارنه : حيث أن المقـارنه بين إنسـان منخفض الأداء وآخـر مـرتفع الأداء تؤدى إلى وجـود الكراهيـة بين الأفـراد وتقضى على روح الفريق

ح- لاتتـوقع أن تحظى بشعبيـة بين المرؤوسين : إن عـملك ليس تكوين الصداقات . ولكن عملك هو أن تجبر الآخرين على احترامك وعلى أن يقوموا بإنجـاز العـمل المطلوب فى نهايه اليـوم . لذلك فعليك أن تنتـقد بوضـوح شديد واعلم أنك بذلك تؤدى عملك بطريقه صحيحه .

حادثه في العلاقات الإنسانيه

هل يمكن أن تقدم لى خدمه

ناصر سلمى مدير عام بإحدى الشركات قام بترتيب مقابله توجيهية مع مصطفى ياسر المستشار الإدارى للشركه والذى يعمل تحت رئاسته

ناصر : كما تعلم يامصطفى أننى رتبت هذه المقابله لأننى أريد أن أتحدث معك عن بعض جوانب خاصة بعملك وملاحظاتى ليست فى صالحك .

مصطفى: حيث أن لك سلطة رسميه في عقد هذه المقابله فإننى مضطر لأن أستكمل معك هذا الحديث يمكنك أن تبدأ .

ناصر : إنني لم أحضر لكى أقرأ عليك حكما قضائيا والمفروض ألا تكون هذه مقابله من جانب واحد ، يجب أن نتبادل الحوار .

مصطفى : ولكنك أجبرتنى على حضور القابله ، هات ماعندك وأسمعنى الانتقادات التى جئت بها . والتي أرجو ان يكون لها أساس. إننى مازلت أتذكر حينما كنا نتناول الغذاء في أحد الأيام عندما انتقدتنى لأنني كنت ارتدى بدلة بنية اللون وقميص أزرق . هذا الانتقاد في عرفى هو انتقاد ليس له أساس

ناصر : أنا سعيد أنك ذكرت موضوع المظهر . أعتقد أنك تترك انطباع غير جيد لدى العملاء بسبب مظهرك . من المفروض أن يكون المستشار الإدارى شديد العنايه بمظهره . إنك تعطى انطباعا علي أنك غير قادر على شراء ملابس جيدة . فملابسك متسخة وأربطة عنقك قديمه ودائما يكون بها مايدل على آثار الطعام .

مصطفى : أعتقد أن المرتب الذى أتقاضاه من الشركه لايكفي لشراء النوع الأنيق من الملابس الذى تقترحه ، بالإضافه إلي أننى لايتسهوينى أن ينبهر العملاء بملابسى ، كما أنهم (العملاء) لم يبدوا ضيقهم من مظهرى .

ناصر : ومع ذلك فإنه يجب أن يبدو منمظهرك أنك رجل أعمال . على أى

حال لنتحدث عن شى آخر من الأشياء التى أتمنى أن تتفاداها في المستقبل . إن كشف مصروفات رحلتك الأخيرة في الخارج أظهر بعض البنود التي أعتقد أنها غير سليمه . لقد شمل الكشف على مصروفات عشاء يوم السبت الماضى. إلا أن ايصال تذكرة الطائرة يقول أنك وصلت من الخارج في الساعه الثالثه مساء ذلك اليوم. إن هذا السلوك يتعارض مع تقاليد المهنة . كيف يمكنك تبرير ذلك ؟

مصطفي : قد يكون موعد وصول الطائرة المكتوب على الإيصال هو الثالثه مساء ولكن الظروف الجوية غير المتوقعه من الممكن أن تعطل الرحلة . لقد تناولت وجبه في المطار عند وصولى مباشرة .

ناصر : ولكن كيف تتناول عشاء الساعه الثالثه بالمطار؟

مصطفي : إننى اعتبر أن أي وجبه بعد الساعه الواحده بعد الظهر هي وجبه عشاء .

ناصر: على أى حال ، هناك ايضا مايستحق التعليق بخصوص تقاريرك التى تقدمها للعملاء لقد لاحظت أنها تكتب بإهمال شديد.إنني أعتقد أنك قادر على كتابه التقارير بطريقه أفضل من ذلك كثيرا.إلا انني قد لاحظت في أحد تقاريرك أنك قد أخطات في هجاء إسم الشركه الموجه اليها التقرير . إن هذا الإهمال هو شى في غايه السوء .

مصطفى : إن السكرتير الجيد يمكنه اكتشاف هذا الخطأ الهجائى ، إنى لم أدعي يوما أننى كاتب ممتاز للتقارير . إن عبء العمل لايسمح بقضاء عدد كبير من ساعات العمل اليومى في كتابه التقارير

ناصر : هناك شيء آخر يتطلب التحسين افورى وهو المظهر الفوضوى لمكتبك . إن مكتبك يعد من أسوأ مكاتب الشركه مظهرا.إنه في الواقع أسوأ مكتب رأيته في حياتي . لماذا لايكون هذا المكتب منظما وحسن المظهر ؟

مصطفي : مالفرق إذا كان العملاء لايزوروني في هذا المكتب ، إنه فقط مكان للعمل . وبالمناسبه هل يمكن أن تقدم لي خدمة ياأستاذ ناصر ؟

ناصر : ماهى ؟

مصطفى : إذهب من هنا ولاتضيع وقتى ، فلدى الكثير من العمل الذى يجب أن أنتهى منه اليوم

ماهى الأخطاء التى وقع فيها الأستاذ ناصر أثناء المقابله ؟

حالة فى العلاقات الانسانيه

كان معتصم مساعد رئيس تحرير صحيفة " الفجر " قد أفضى إلى صديقة وزميله شاكر بمايلى :" لدى مشكلة حساسة أريد أن أناقشها معك ، حيث يفترض أن خبرتك فى السلوك الانسانى سوف تساعد فى حل المشكلة " .

شاكر : تفضل ، ولكن اعلم أن هناك مشكلات مثل تعطل آلات الطباعه وغيرها من المشكلات الفنية التى لا أستطيع حلها لخروجها عن نطاق اختصاصى

معتصم : إن المشكله تخص شريف ناقدنا السينمائى الشهير إنه يعتقد أنه يعمل في جريدة التايمز البريطانيه . إنه شاب غير معقول . إنه لايريد أن يشعر بواقعنا . إن جريدتنا " الفجر " - كما تعلم مازالت تخطو خطواتها الأولى وإن كل فرد يعمل بها لابد وأن يشارك في بعض الأعمال الروتينية

شاكر : ماذا تعني بهذه المقدمه ؟

معتصم : يبدو أن شريف يعتقد أن أى عمل يسند اليه غير النقد السينمائى هو عمل خارج نطاق اختصاصه ، إن لديه قدر من الغرور يضايق الإنسان . إننى أعترف أن شريف لديه الشجاعة علي نقد الافلام الخليعة التى تتنافي مع قيمنا حتى ولو أدى ذلك الى نشوب خلاف مع آراء المشاهير من النقاد وأهل الفن .

ولكنه حتى فى النقد السينمائى فانه يختار الأفلام التى يرغب في انتقادها.

إنه كاد ينفجر غضبا حينما طلبت منه أن يتناول بالنقد فيلما للأطفال بعنوان " الدب الذي يمكن أن يقرأ أفكار النا س" وفى النهايه قدم نقدا للفيلم بطريقه ارتجاليه بها من السخريه مايفوق مابها من الموضوعيه فى النقد .

شاكر : معتصم ، أعتقد أنه قد حان الوقت لعقد حلسه مطولة بينك وبين شريف يتم فيها تناول هذا الموضوع بصراحة . أعتقد أنكما في حاجة للحوار ، إن ذلك سوف يساعد على إيجاد حل لهذه المشكله . كن محددا فى عرض المشكله ودعه يعلم ماتسببه لك هذه المشكله من ضيق واستياء

معتصم : هذه نصيحة طيبه ، سوف أقوم بتنفيذها

أخذ معتصم المبادرة ورتب مقابله على الغذاء مع شريف لمناقشة المشكله ودار بينهما الحوارالتالى :

معتصم : شريف هل أنت سعيد بالعمل معنا فى جريدة " الفجر " أحيانا يبدو لى أنك غير سعيد

شريف : (بنوع من التهكم) : شكرا على هذا الاهتمام . هناك أشياء تعجبنى وأشياء لاتعجبنى فى الجريدة

معنصم : وماهى الأشياء التى لاتعجبك

شريف : الأعمال عديمه القيمة التي تطالبنى بالقيام بها ومن وقت لآخر يبدو أنه لابد أن أذكرك دائما بأننى ناقد سينمائى ولست محررا لكره القدم .

معتصم : ماهذا الذى تقوله ياشريف .

شريف : دعنا نسترجع بعض الأعمال التى طلبت مني القيام بها هذا الشهر أحدهما كان يستلزم التعليق على برنامج تليفزيونى خاص بالأطفال . أنا لست ضد الأطفال على الإطلاق ولكنى لاأستطيع أن أتخيل أن يضيع وقت ناقد سينمائى محتر ف فى مثل هذه الأعمال الروتينية .

وكمثال آخر ، ذلك الاحتفال الخاص بتوزيع الجوائز على راقصات الباليه المثاليات .إن هذه الاحتفالات لاتستحق التغطية الصحفية ، وإن كانت تستحق من وجهه نظرك فان ذلك ليس مجال اختصاصى هل يذهب جراح المخ لتسليك البالوعات المسدودة !!

معتصم : ولكن لابد وأن يغطى أحدنا هذه الاحداث الصحفية

شريف : هذه نقطة خلاف بينى وبينك ، أعتقد أن "**الفجر**" ستكون جريدة أفضل إذا اكتفينا بتغطية الأحداث ذات القمية الصحفية .

معتصم: أرجو أن تكون حريصا على عدم إثارتى .

شريف : معذرة يامساعد رئيس التحرير ، كنت أعتقد أن اهتمامك بحرية الصحافة يعنى ضمنا أنك تهتم بحرية الفرد فى التعبير عن رأيه. وعلى أى حال فعلى الرغم من ندرة الأحاديث الوديه في هذا المكان ، فإننى أقوم بأداء مايلقى فى طريقى من أعمال ، حتى ولو كنت لاأحب الكثير منها .

معتصم: شريف إننى أقدر أنك ناقد سينمائى من الطراز الاول . إننى فقط مستاء بسبب بعض مواقفك والتأثير السلبى الذى تتركه هذه المواقف على الأخر ين فى الجريدة

شريف : أرجو أن تحدثنى بتفصيل أكثر عن هذا التأثير السلبى الذى أتركه على الآخرين

معتصم : قال لى أحد زملائك إنك سخرت من أحد المحررين لرغبته في تغطية عروض السيرك القومى . وأنك قلت أنك لو كنت مكانه لرفضت أداء هذا العمل.
إن تصرفك هذا لايتفق مع المجهود الذى نبذلة لتكوين مجموعه تعمل بروح الفريق فى هذا المكان .

شريف : إن مخبرك قد يكون مبالغا فيما نقله إليك كما أننى أرفض أن أتحمل مسئولية تهمة وجهت ضدى بواسطة شخص مجهول وبدون أدلة .

معتصم: وهو كذلك فلننس هذه الحادثه الآن . ولكنى مازلت أعتقد أنه يمكنك إظهار مواقف اكثر تعاونا . يجب أن يتسع صدرك وتتقبل العمل بحلوه ومره ، إنك شديد العصبية .

شريف : معتصم ، إنك تنسى شيئا هاما .، وهو حساسية العمل الذى أقوم به ، يجب أن أشعر باحترامى كإنسان محترف .

معتصم : دعنا ننسى ماحدث علي الأقل الآن ، حاول أن تبذل أفضل ماتستطيع وستسمع منى مرة أخرى فيما بعد .

وأثناء قيام معتصم بالتقاط الإيصال الخاص بحساب الغذاء أخذ يقول لنفسه "يجب أن أفعل شيئا بخصوص هذه المشكلة ، ولكنى لست متأكدا ماهو هذا الشىء الواجب عمله ؟"

والمطلوب تحليل المشكله وإبداء الرأى

المشكلة

أسبابها :

١-

٢-

٣-

الشروط الواجب توافرها فى الحل الأمثل :

١-

٢-

٣-

الحلول البديلة :

١-

٢-

٣-

تقييم البدائل :

الحل الأول تتوافر فيه الشروط :

الحل الثانى تتوافر فيه الشروط :

الحل الثالث تتوافر فيه الشروط :

الحل الأمثل هو :

إستبيان

أنماط القيادة

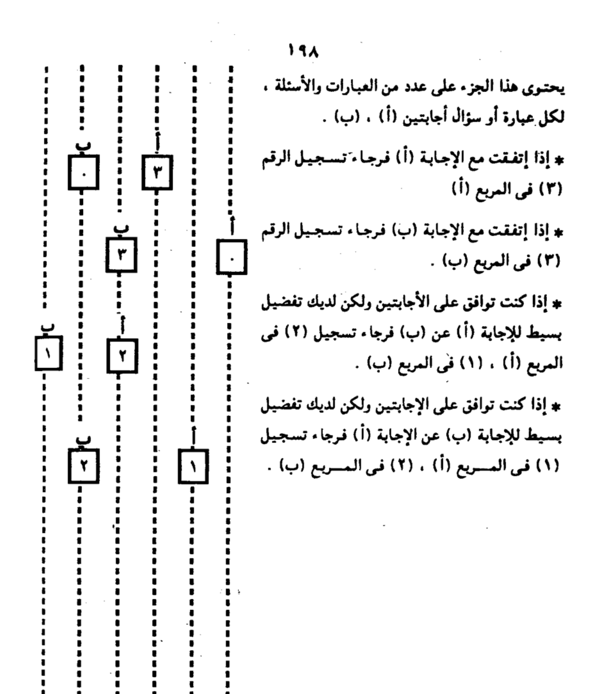
يحتوى هذا الجزء على عدد من العبارات والأسئلة ، لكل عبارة أو سؤال أجابتين (أ) ، (ب) .

* إذا إتفقت مع الإجابة (أ) فرجاء تسجيل الرقم (٣) فى المربع (أ)

* إذا إتفقت مع الإجابة (ب) فرجاء تسجيل الرقم (٣) فى المربع (ب) .

* إذا كنت توافق على الأجابتين ولكن لديك تفضيل بسيط للإجابة (أ) عن (ب) فرجاء تسجيل (٢) فى المربع (أ) ، (١) فى المربع (ب) .

* إذا كنت توافق على الإجابتين ولكن لديك تفضيل بسيط للإجابة (ب) عن الإجابة (أ) فرجاء تسجيل (١) فى المربع (أ) ، (٢) فى المربع (ب) .



١ - (أ) أحاول عدم الإندماج بعمق فى مشاكل العمل .

(ب) أحرص على صداقة الزميل المتفانى فى العمل .

٢- (أ) أوصى بالترقية لصاحب المدة الأطول فى العمل .

(ب) أوصى بالترقية لمن يحظى بحب زملائه فى العمل.

٣- (أ) أحاول تجنب الخلاف مع الرؤساء والمرؤوسين .

(ب) أسعى لارضاء الجمهور والعمال وأصحاب العمل .

٤ - (أ) لا أحب من يبخل بمجهوده فى العمل .

(ب) أتجنب من لا يحبه الزملاء فى العمل .

٥- (أ) أوصى للموظف المجتهد بمكافأة مالية .

(ب) أوصى للموظف المجتهد بالتدريب فى الخارج مجاناً

٦- (أ) أفضل المرؤوس الذى يتصف بالإيثار .

(ب) أفضل المرؤوس الناجح فى العمل وفى علاقاته بزملائه .

ل	ع	ص	س

٧ - (أ) أهتم بتكوين علاقات طيبة مع جميع الزملاء فى العمل .

(ب) أحرص على إتخاذ القرار الرشيد .

٨ - (أ) أفكر كثيراً فى تحقيق النمو والإزدهار للمنظمة .

(ب) أهتم كثيراً بتنمية مهارات الأفراد .

٩ - (أ) أهتم بتنمية قدرات الأفراد وحل مشاكلهم الخاصة

(ب) أهتم بالتنفيذ الحرفى للتعليمات .

١٠ - (أ)أسعى لزيادة معلوماتى فى مجال الإقتصاد .

(ب) أسعى إلى أن أكون شخصية إجتماعية ناجحة .

١١- (أ) أهتم بالقرارات الروتينية السهلة .

(ب) أهتم بتخفيف الأعباء عن العاملين .

١٢ - (أ) أفضل الإدارة من خلال السياسات والقواعد المكتوبة

(ب) لا أحب التراخى فى التعامل مع المرؤوسين .

ل	ع	ص	س

الجزء الثانى :

لكل سؤال أو عبارة فى هذا الجزء إربع إجابات أو مواقف محتلمة ، رجاء ترتيب هذه الإجابات حسب تفضيلك الشخصى بكتابة ٤ ، ٣ ، ٢ ، ١ فى المربع المناسب على يسار العبارة

مثال : إذا كان لديك سؤال والمربعات التالية كانت فى مواجهة الإجابات المحتملة فإنك ستضع :

٤ داخل المربع المواجة لاكثر العبارات تفضيلاً لديك

٣ داخل المربع المواجة للعبارة التالية فى التفضيل .

٢ داخل المربع المواجة للعبارة التى تأتى فى المرتبة التالية من حيث التفضيل .

١ داخل المربع المواجة للعبارة التى تمثل أقل العبارات تفضيلا لديك .

٤

٣

٢

١

(١) يجب أن تهتم المنظمة :

أ - بتجنب المشكلات ما أمكن .

ب - بزيادة درجة التفاعل بين الإدارة والعمال والجمهور .

جـ - بإشباع حاجات العاملين .

د - بزيادة معدلات الأداء .

(٢) إذا تغيب أحد المرؤوسين فأننى أفضل :

أ - أن أوقع عليه أشد عقوبة لضمان عدم التكرار .

ب - الرجوع إلى اللائحة فى هذا الشأن .

جـ- قبول الإعتذار إذا كان مقنعاً .

د - العفو عنه .

(٣) إذا حدث صدام بين الإدارة والعاملين فأننى أتحيز لجانب :

أ - المنظمة .

ب - الأفراد .

جـ - العدالة .

د - القواعد المعمول بها داخل المنظمة .

(٤) يجب على القائد أن :

أ - يهتم بنمو المنظمة وإشباع حاجات العمال .

ب - يتفهم مشكلات الأفراد ويهتم بحلها .

جـ - يهتم بمشكلات العمل ومستويات الأداء .

د - لا يشعر أحد بوجوده فى العمل .

(٥) إنه من المهم أن :

أ - ينصاع الفرد للقواعد واللوائح المنظمة للعمل .

ب - يصنع الفرد قرارات مفيدة ويعمل على تنفيذها .

جـ - يكون الفردصديقاً للجميع فى العمل .

د - يحقق الفرد إنجازات جيدة فى العمل .

ل	ع	ص	س

(٦) يجب على المدير

أ – أن يحدد بنفسه طريقة أداء العاملين للعمل .

ب – الإلتزام بتعليمات الإدارة العليا الخاصة بالعمل .

جـ – الإهتمام بتعليمات الإدارة مقترحات المرؤوسين .

د – تفويض المرووسين فى تحديد طريقة العمل .

(٧) أكثر الناس يستجيبون

أ – لاسلوب الإقناع .

ب – لاسلوب الإجبار .

جـ – للقواعد المنظمة للعمل .

د –للأسلوب الحازم والعادل .

(٨) يجب أن يحرص القائد على :

أ – الحصول على المعلومات اللازمة لإتخاذ قرارات جيدة .

ب – تخفيف الضغوط عن الأفراد فى العمل .

جـ – توفير الآلات الحديثة فى العمل .

د – الإحتفاظ بسجلات عن سير العمل .

(٩) فى حالة غيابى عن العمل فأننى أفوض سلطاتى إلى :

أ – الشخص الأكثر إلتزاماً بقواعد ولوائح العمل .

ب – الأكثر قدرة على تحديد الأهداف وتحقيقها .

جـ – الأكثر إلماماً بالنواحى الفنية للعمل .

د – الأكثر خبرة فى التعامل مع الناس .

(١٠) إذا إنخفض أداء العاملين فأننى أفضل :

أ – إستبدالهم بآخرين .

ب – عدم إعطاء المشكلة حجماً ضخماً .

جـ – التعرف على أسباب المشكلة كمفتاح للحل .

د – مراجعة نظام المكافآت ومدى ملائمته لإشباع حاجات العاملين

س	ص	ع	ل
جـ	أ	د	ب
د	ب	أ	جـ
أ	جـ	ب	د
ب	جـ	د	أ
جـ	أ	د	ب

(١) مراجع الفصل السادس

(1) Stogdill, R., and Coons, A., "Leadership Behavior : Its Description and Measurement," Ohio State University,Bureau of Business Research, Columbus, Ohio, 1957.

(٢) يمكن الرجوع إلي

- Mc Gregor, D., " The Human Side of Enterprise ",New York , Mc Graw Hill, 1967.
- Fox, S., " Leadership : It Can Make a Difference ", Academy of Management Journal , 1984,27:765-776.
-Boyatzis, R., "The Competent Manager ", New York : Jhon Wiley, 1982.
- Bennis, W., and Nanus, B., " Leaders : The Stratigies For Taking Charge ", New York, Harper & Row, 1985.

(٣) يمكن الرجوع إلي :

- Likert, R., " New Patterns of Management ", New York, Mcgraw Hill, 1961.
- Stogdill, R., and Coons, A., op.cit .
-Kattz, C., Maccoby, N., and Morse, N., " Productivity Supervision and Morale in an Office Situation ",'Univ. of Michigan Survery Research Center, Ann, Arbor. Mich, 1950 .

(4) Fiedler, F., " Engineer the Job to Fit the Manager ", Harvard Business Review, Sept-Oct., 1965, pp.115-122.

(5) Hersery, P., and Blanchard,K., "Management of Organizational Behavior , " Cliffs, N.J.1982.

(٦) عبد الوهاب ، ا.ج "هل يمكن تغيير النمط القيادي للمدير؟ تحقيق ميداني في القطاعين الحكومي والعام بمحافظة الدقهلية " ، المجلة المصرية للدراسات التجارية ،عدد ٢ مجلد ١٧ ، ١٩٩٣ .

(٧) المرجع السابق .

(8) Du Brin, A.J., "Human Relations : A Job Oriented Approach ", Prentice-Hall, Reston, Virginia, 1981, PP. 222-228 .

الجـــــزء الثالث

العمل مع المنظمات

المنظمة ككل هى محور اهتمامنا فى هذا الجزء والذى نتناول فيه : بعض الجوانب الذاتيه والموضوعيه في اتخاذ القرارات الادرايه ، والفعاليه التنظيميه والتطوير التنظيمى .

الفصل السابع

اتخاذ القرارات

اعتـادت وسائل الإعلام في البلدان المتقـدمه على وصف المشاهيـر من رجال الأعمال والإدارة بأنهم رجال يتصرفون بحسم ويتخذون قرارات ناجحة .

إن هذا الوصف يبين الموقع الهـام لعـمليـة اتخـاذ القرارات من العـمليـه الإداريه ككل . كذلك يبين هذا الوصف المكانه التى يتمتع بها الفرد الذى لديه القدرة والسلطه على إتخاذ قرارات جيدة (١)

وهذا يدفعنا إلى إلقاء الضوء على مفهوم القرار الجيد

القرار الجيد :

يمكن الحكم على جودة القرار بمعرفة الطريقه التى تم على أساسها اتخاذ القرار . واعتـمادا على هذا المدخل فإن القرار يكون جيدا إذا توفر لدى متخذ القرار الفهم الكامل للمشكلة المطروحة والأهداف المطلوب تحقيـقها وكذلك الحلول المتاحة لحل هذه المشكلة والنتائج المترتبة على كل حل بديل . فى ظل هذه الظروف فإن البديل المختار سوف يؤدى في الغالب إلى تحقيق جيد للأهداف التى من أجلها تم اتخاذ القرار . أما إذا تم اتخاذ القرار بطريقة عشوائية وبدون عنايه أو جديه فإنه يمكن الحكم على القرار في الغالب بأنه قرار غير جيد. (٢)

عمليه اتخاذ القرار :

يتضح ما سبق أن الطريقه التى يتم بها اتخاذ القرار تعد معيار للحكم على جودة القرار . لذلك فإننا سوف نناقش الخطوات التى تنطوى عليها عمليه اتخاذ القرار بشىء من التفصيل .

الشكل التالى يبين خطوات اتخاذ القرار

شكل رقم (١٩)

خطوات اتخاذ القرار

التطبيق

الملاحظة

التشخيص

تحديد الاهداف

تحديد البدائل

تقييم البدائل

اختيار بديل

● الملاحظة :

تبدأ عمليه اتخذ القرار عندما يلاحظ المدير أن الأمور من حوله تسير بشكل غير طبيعي أو أن هناك خلل ما في مكان ما داخل المنظمة يلي ذلك فترة من التفكير تتراكم خلالها الأدلة وتتضخم حتى يصل المدير إلي قناعه بأن هناك مشكله تواجة المنظمة وأن الحاجة إلي اتخاذ قرار بشأنها أصبحت واضحة . وغالبا ما تنشأ المشكلة عندما يحدث إنحراف في الأداء فى مكان ما داخل المنظمة وعندما يصل هذا الانحراف إلى درجة من الوضوح تجعل من الصعب إهماله .

● التشخيص

بعد أن يصل المدير الى قناعه بأن هناك مشكله وأن الحاجة إلى اتخاذ قرار بشأنها أصبحت واضحة ، تنشأ الحاجة إلى عمل تشخيص دقيق لطبيعه هذه المشكله وتحديد الأسباب الحقيقة التى أدت الى ظهورها . تكتسب هذه المرحلة أهميه خاصه لأن عدم تحرى الدقه في تشخيص المشكله يجعل المراحل التاليه قليلة الجدوى . ذلك لأن الحل الصحيح لمشكله غير موجودة يشبه إلي حد كبيرالحل الخاطىء لمشكله موجودة .

لذلك يلزم اتخاذ التدابير اللازمه لضمان التعرف على التشخيص الحقيقى للمشكله وإذا كانت المشكله تعالج بواسطه مجموعه من الأفراد فإنه لابد من التوصل إلي اتفاق بين أفراد المجموعه حول طبيعه المشكله حيث يقوم كل فر دبتقديم تصوره عن الطبيعه الحقيقه للمشكله وبعد مناقشه هذه التصورات يتم التوصل إلى اتفاق حول التشخيص الحقيقى للمشكله

● **تحديد الاهداف**

الخطوة التاليه لتشخيص المشكله هى تحديد الأهداف التى يجب أن يؤدى القرار إلي تحقيقها . وتهتم أهداف القرار عادة بسد الفحوة التي نشأت بين ما تم ملاحظته . من انحراف وبين المستوى المقبول من الأداء والمطلوب الوصول اليه .

● **تحديد البدائل**

في هذه المرحلة تيم تجميع الحلول التى يبدو أنها تساعد (ولو ظاهريا) على حل المشكله ووضعها فى قائمه يطلق عليها " حلبة القرار "

● **تقييم البدائل**

فى هذه المرحلة يتم تحديد قدرة كل بديل على تحقيق أهداف القرار . حيث يتم تحديد النتائج المتوقعه لكل بديل وترتيب هذه النتائج حسب أهميتها . وإذا كان متخذ القرار سيتعين بنموذج رياضى في عمليه اتخاذ القرار فالآن حان وقت استخدام هذا النموذج

● **اختيار بديل**

وهنا يتم اختيار أحد الحلول البديله كأفضل حل للمشكله المطروحة.إن كل المراحل السابقة هى بمثابه تحضير لهذه المرحلة ، تعتمد عملية الاختيار بصفه أساسيه على متخذ القرار سواء كان فردا أو مجموعه من الأفراد فاذا كان القرار فرديا فإن عمليه الاختيار قد تتأثر باهتمامات وقيم متخذ القرار

أما فى حالة القرار الجماعى فإن عمليه الاختيار قد تتم على أساس التفاوض أو التشاور أوالتفويض

● **التطبيق :**

فى هذه المرحلة يتم إحداث التعديلات التى يقتضيها الحل المقترح في بيئة العمل.. إن فاعلية التطبيق سوف تتوقف على مهارة المدير المسئول عن تطبيق

الحل كما ستتوقف أيضا على مدى قابلية الحل للتطبيق

إن التأكد من فاعلية القرار يستلزم القيام بمتابعة لعملية التطبيق وذلك للتحقق من أن الحل المقترح قد أدى الى القضاء علي المشكله موضوع القرار . فاذا تم التحقق من ذلك فان هذا يعنى انتهاء عمليه اتخاذ القرار بنجاح.أما إذا استمرت المشكله في الظهور فاننا سنحتاج إلي تعديل الحل من أجل القضاء على تلك المشكله وقد يتطلب الامر تكرار الخطوات السابقه بأكملها .

مثال تطبيقى

المثال التالى يشرح عملية اتخاذ القرار السابق عرض خطواتها :

● الملاحظة

تملك إحدى الشركات مصنعا لتجميع نوع معين من السيارات الفرنسية فى مصر لاحظ مدير عام الشركه أن ظاهرة التأخير فى تسليم السيارات إلي العملاء قد بدأت فى الظهور فى الآونه الاخيرة . وبعد مرور فترة من الوقت على هذه الملاحظة تلقى المدير العام شكوى شخصية من أحد العملاء والتى يبين فيها معاناته من تكرار تأخر الشركه فى تسليمه السيارات المتعاقد عليها فى المواعيد المتفق عليها . ولأن صاحب الشكوى يعد من العملاء ذوى الأهميه للشركه فقد تولد شعور لدي المدير العام بخطورة الاستمرار فى تجاهل المشكله .

● التشخيص

قام المدير العام باستدعاء مدير الانتاج لمناقشه المشكله . أفاد مدير الإنتاج بأن رجال البيع يتفقون مع العملاء على مواعيد تسليم غير واقعيه كما أنهم لايحرصون على إخبار قسم الإنتاج بالطلبيات المتعاقد عليها فى وقت مبكر وبالتالى لاتجد إدارة الانتاج الوقت الكافى للتخطيط من أجل إنتاج هذه الطلبيات بالفاعلية المطلوبه

قام المدير العام بمواجهة مدير التسويق بهذه التفسيرات المقدمه من مدير الإنتاج وكان دفاع مدير التسويق يعتمد على طبيعة السوق التى يتطلب سرعه تلبيه طلبات العملاء للحفاظ على المركز التنافسي الذى تتمتع به الشركه وحتى تتمكن الشركه من اكتساب عملاء جدد. إن ظروف المنافسه التى تواجهها الشركه لا تسمح باعطاء متسع من الوقت لإدارة الانتاج. إن المشكله - والكلام لمدير التسويق - هى مشكله الطاقه الانتاجية حيث يحاول مدير الانتاج

الحفاظ على تكاليف الانتاج عند مستوى منخفض وذلك بالحفاظ على مستوى منخفض من الاستثمار فى الطاقه الإنتاجية ولذلك يفشل قسم الإنتاج فى مقابله مواعيد التسليم المتفق عليها مع العملاء.

وبعد الاستماع إلي وجهتى النظر السابقتين قرر المدير العام أن المشكله فى جوهرها هى مشكله اتصالات حيث لاتتوافر المعلومات الكافيه لكل مدير عن القسم الآخر عند القيام بمباشره مهامه اليوميه.

طلب المدير العام من كل من مدير الإنتاج ومدير التسويق تحديد أفضل الطرق التى تؤدى إلي تحسين دراية كل منهما بأنشطه القسم الآخر ،وبصفه خاصه الطلبيات المتوقعه من العملاء وتفاصيل الإمكانيات الإنتاجية المتاحة

● **أهداف القرار**

تم تحديد أهداف القرار على النحو التالي :

حصول قسمى الإنتاج والتسويق علي القدر الكافى من المعلومات والذى يمكن من إعطاء مواعيد تسليم أكثر واقعيه للعملاء وكذلك الوصول إلي مستويات أداء تمكن من مقابلة هذه المواعيد وذلك بأقل تكلفه ممكنه.

● **تحديد البدائل**

تم تحديد الحلول البديله علي النحو التالى :

أ- تصميم نظام للمعلومات باستخدام الحاسب الآلى - يتمكن من خلاله كل قسم من التعرف على ظروف القسم الآخر من حيث الطلبيات المقدمه وظروف وإمكانيات الإنتاج المتاحة .

ب - أن يتصل رجال البيع بقسم مراقبه الإنتاج قبل تحديد مواعيد تسليم الطلبيات المزمع التعاقد عليها .

جـ- عمل لقاء إسبوعى بين رجال الإنتاج والتسويق .

د- قيام رجال البيع بعمل تقديرات إسبوعيه عن احتمالات ورود الطلبيات فى المستقبل وتقديمها لقسم مراقبه الانتاج .

● **تقييم البدائل**

كل بديل من البدائل السابقه يخضع للتقييم على أساس كميه وجودة المعلومات التى سوف ينتجها للقسمين المذكورين والتكلفه الزمنيه والماليه المرتبطة بتطبيقه .

● **إختيار بديل**

قرر كل من مدير الانتاج والتسويق أن البديل (١) مرتفع التكلفه وأن البديل (د) لن يحدث وفرة في المعلومات المفيدة واتفق المديران على تطبيق البديلين (ب) ، (ج) .

● **التطبيق**

خصص مدير التسويق والإنتاج ونائبيهما ساعتين من سبت كل أسبوع لعمل اجتماع دورى بينهم كما وجه مدير التسويق تعليماته لرجال البيع بالاتصال بأحد مسؤلى قسم مراقبه الانتاج قبل تحديد مواعيد تسليم الطلبيات للعملاء.

وبعد سته أشهر من تطبيق هذا النظام تأكد للمدير العام أن الموقف قد تحسن بالفعل ولكن ليس بالقدر المطلوب وأن الموقف فى حاجة إلى معالجة أفضل.

وبعد الاتصال بكل من مدير التسويق والإنتاج تمت عملية تشخيص جديدة للمشكلة لتشمل جوانب تنظيمية داخل إدارة الانتاج ولتبدأ العمليه من جديد .

القرار الرشيد

يعني القرار الرشيد اختيار اقصر الطرق للوصول إلى الهدف الأكثر نفعاً . والقرار الرشيد قد يكون موضوعيا أو ذاتيا . فقرار الفرد (المريض) بتناول الدواء الذى يعتقد أن فيه الشفاء هو قرار رشيد ولكنه ذاتى . ويكون هذا القرار موضوعيا فقط إذا كان الدواء الذى تناوله الشخص هو بالفعل الدواء الحقيقى الذى فيه الشفاء (٤)

فالرشد الذاتى :

يتحقق إذا اختار الفرد البديل الذى يعتقد أنه يمثل أقصر طريق لتحقيق الهدف (اعتمادا على معلوماته الشخصية)

والرشد الموضوعى :-

يتحقق إذا كان البديل المختار يمثل فى الحقيقة أقصر طريق لتحقيق الهدف (اعتمادا على الدليل والبرهان)

والوصول إلى النوع الأخير من القرارات هو الهدف الذى يسعى اليه أفراد الطبقه المتميزة من المديرين .

إننا نشجع بالطبع السعى إلى تحقيق القرار الرشيد والموضوعى في ذات الوقت ، ولكننا ننبه إلى الصعوبه التى يمكن مواجهتها فى هذا السبيل .

لتوضيح ذلك فإننا سنختبر الشروط التى يجب توافرها للوصول الى القرار الرشيد والموضوعى فى نفس الوقت (٥)

الشرط الاول

من الضرورى ان يكون لدى متخذ القرار إلماما كاملا بكل الحلول البديله المتاحة والنتائج المترتبة على كل بديل وهذا الشرط يطلق عليه أحيانا شرط كمال العلم .

الشرط الثانى :

أن يتوافر لدى متخذ القرار آليه معينه تمكنه من ترتيب هذه البدائل حسب أهميتها وذلك حتى يمكنه اختيار البديل الذى يعظم الاشباع وهذا الشرط يطلق عليه أحيانا **شرط كمال الحكم** .

وفيا يتعلق بالشرط الاول (شرط كمال المعرفه) فإنه ليس من السهل تحقيقه دائما وذلك لارتباط عمليه اتخاذ القرارات بالمستقبل فإلى جانب صعوبه حصر جميع البدائل الممكنه للتصرف فإن متخذ القرار سيجد صعوبه أكبر فى معرفه النتائج المترتبة على كل بديل معرفه تامه وقت اتخاذ القرار .

وفيما يتعلق بالشرط الثانى (شرط كمال الحكم) فإن أهداف القرار والتى يتم على أساسها تقييم البدائل لابد وأن تكون منسجمة مع أهداف المنظمة.وإذا تأملنا فى طبيعه أهداف منظمات الأعمال فإننا سنجدها عباره عن انعكاس لتحالفات قائمه بين الأطراف المنتفعه من وجود المنظمة (المديرين ، العمال ، حمله الأسهم ، المستهلكين .. الخ). وحيث أن مصالح هذه الاطراف لا تكون دائما فى حالة اتفاق فإن عمليه القرار تسعى فى الواقع إلي إشباع الحد الأدني المقبول من متطلبات الأطراف المختلفة بدلا من تعظيم الإشباع. لذلك فالقرار المقبول سيكون القرار الذي تتحقق فيه الجوده الكافيه وليس القرار الذى تتحقق فيه الجوودة الكامله

ومعنى ذلك أننا قد نقبل بقدر من الذاتيه مقابل التضحية بقدر من الموضوعيه فى كفاحنا من أجل الوصول إلي القرار الرشيد

إن هذا لايعنى استحاله تحقيق الموضوعية الكامله فى القرار الرشيد وإنما يعنى أن موضوعيه الرشد تقتضي أن يتمتع متخذ القرار بمستوى خبرة مرتفع ودرجة عاليه من العلم وأن يكون المستقبل أقل غموضا.

المعايير الشخصية في اتخاذ القرارات

يتم الاعتماد علي المعايير الشخصية عندما ترتفع درجة عدم التأكد المرتبطة بالنتائج المتوقعه لبدائل التصرف المتاحة أمام متخذ القرار

(مثال)

يفاضل أحد رجال الأعمال بين استيراد سلعه معينه من الخارج أو بناء مضع وإنتاج السلعه محليا . تتم عمليه المفاضله هذه بعد ورود أنباء عن وجود إتجاه لدى الدولة بتخفيض الرسوم الجمركية على الواردات .

قام رجل الأعمال بحساب العوائد المتوقعة لكل بديل (الفرق بين الإيرادات المتوقعة والتكاليف المتوقعة) فى ظل انخفاض الرسوم الجمركية وكذلك فى حالة بقاء الرسوم الجمركية كما هى عليه . والجدول التالى يبين هذه العوائد بالآف الجنيهات :

		حالات الطبيعة	
		(أ) إنخفاض الرسوم الجمركية	(ب) بقاء الرسوم الجمركية
بدائل التصرف	س ١ (الانتاج) المحلى	٥٠	١٥٠
	س ٢ (الاستيراد) من الخارج	١٢٠	٦٠

وفيما يلى شرح بيانات الجدول السابق :

(أ ، ب) متغيرات غير ممكن التحكم فيها وهى تمثل حالات الطبيعة ويمثل المتغير (أ) حالة قيام الدولة بتخفيض الرسوم الجمركية . والمتغير (ب) يمثل حالة بقاء الرسوم الجمركية على ما هى عليه .

(س١، س٢) متغيرات ممكن التحكم فيها وهى تعبر عن التصرفات البديلة المتاحة أمام رجل الأعمال . ويعبر المتغير (س١) عن البديل الخاص بإنتاج السلعة محليا والمتغير (س٢)عن البديل الخاص بالاستيراد من الخارج .

الخلية (س١ أ) تعبر عن العائد المتوقع فى حالةاختيار البديل س١ (التصنيع المحلى) وقيام الدولة بتخفيض الرسوم الجمركية (الحالة أ) وهذا العائد يساوى ٥٠٠٠٠ جنيه .

الخلية (س١ ب) تعبر عن العائد المتوقع فى حالة إختيار البديل س١ (التصنيع المحلى) وبقاء الرسوم الجمركية كما هى عليه (الحالة ب) وهذا العائد يساوى ١٥٠٠٠٠ جنيه .

الخلية (س٢ أ) تعبر عن العائد المتوقع فى حالة اختيار البديل س٢ (الاستيراد من الخارج) وانخفاض الرسوم الجمركية (الحالة أ)وهذا العائد يساوى ١٢٠٠٠٠ جنيه .

الخلية (س٢ ب) تعبر عن العائد المتوقع فى حالة اختيار البديل (س٢) الاستيراد من الخارج وبقاء الرسوم الجمركية كما هى عليه (الحالة ب) وهذا العائد يساوى ٦٠٠٠٠ جنيه .

والسؤال الذى يواجه رجل الأعمال هو :

هل يقوم بإنشاء مصنع وإنتاج السلعة محليا (س١) أم يقوم باستيراد السلعة من الخارج (س٢) ؟

فى الواقع هناك أكثر من معيار يمكن لرجل الأعمال استخدامه فى المفاضلة

بين البدائل المتاحة :

١- معيار تعظيم الحد الأدنى Maximin

٢- معيار تدنية الحد الأقصى للأسف Minimax Regret

٣- معيار السبب غير الكافى Insufficient Reason

٤- معيار الإحتمالات الشخصية Personal Probability

وفيما يلى شرح لكيفية استخدام المعايير السابقة فى المفاضلة بين البدائل

١- معيار تعظيم الحد الأدنى Maximin

يتطلب هذا المعيار قيام رجل الأعمال بتعظيم الحد الأدنى من المنافع وهذا يقتضى تحديد أدنى النتائج المتوقعة لكل بديل ثم إختيارالبديل الذى له أعظم حد أدنى .

	أ	ب	أدنى العوائد
س١	٥٠	١٥٠	٥٠
س٢	١٢٠	٦٠	٦٠

أقصى حد ادنى ← (٦٠)

وحيث أن أدنى عوائد البديل (س٢) ٦٠,٠٠٠ جنيه يفوق أدنى عوائد البديل (س١) ٥٠,٠٠٠ فإن البديل (س٢ : إستيراد السلعة من الخارج)

هو البديل الأفضل طبقاً لهذا المعيار .

ويلاحظ أن هذا النموذج يتوقع أن أسوأ ما يمكن حدوثه سوف يحدث ، فهو نموذج متحفظ ويطلق عليه البعض النموذج المتشائم .

٢- معيارتدنية الحد الأقصى للأسف Minimax Regret

لتطبيق هذا المعيار فإنه لا بد من تحويل مصفوفة العوائد إلى مصفوفة للأسف . ويمكن تحقيق ذلك بافتراض أن كل حالة من حالات الطبيعة سوف تكون هى الحالة الحقيقية ثم نحدد الحد الأقصى للأسف المرتبط بكل تصرف من التصرفات البديلة على النحو التالى :

(بإستخدام مصفوفة العوائد)

	أ	ب
س١	٥٠	١٥٠
س٢	١٢٠	٦٠

● لو أن الحالة (أ) هى الحالة الفعلية أى ان الدولة قد قامت بالفعل بتخفيض الرسوم الجمركية على الواردات فانه :

- فى حالة اختيار البديل س١ (إنشاء مصنع وإنتاج السلعة محليا) فإن الخسارة (حجم الأسف) = ١٢٠-٥٠= ٧٠

- فى حالة اختيار البديل س٢ (الاستيراد من الخارج) فان الخسارة (حجم الأسف) = ١٢٠ - ١٢٠ = صفر

● لو أن الحالة (ب) هى الحالة الفعلية (بقاء الرسوم الجمركية كما هى) فإنه:

- فى حالة إختيار البديل س١ (إنشاء مصنع وإنتاج السلعة محليا) فان حجم الأسف = ١٥٠-١٥٠=صفر.

- فى حالة إختيار البديل س ٢ (إستيراد السلعة من الخارج)فان حجم الأسف = ١٥٠ - ٦٠ = ٩٠

وتأخذ مصفوفة الأسف الشكل التالى :

مصفوفة الأسف

	أ	ب	أدنى العوائد	
س١	٧٠	صفر	٧٠ (مُحاطة بدائرة)	أدنى حد اقصى للاسف
س٢	صفر	٩٠	٩٠	

والقرار الأفضل فى ظل هذا المعيار هو إختيار البديل س١ أى إنشاء مصنع وإنتاج السلعة محليا .

٣- معيار السبب غير الكافى Insufficient Reason

ومعيار السبب غير الكافى يعتمد على عدم وجود دليل على أن حالة معينة من حالات الطبيعة لها احتمال حدوث أكبر من الحالة الأخرى . فإذا كان هذا هو واقع الحال فإن جميع حالات الطبيعة تتساوى فى احتمال الحدوث .

وفى مثالنا لا يوجد دليل على أن إحتمال حدوث تخفيض فى الرسوم

الجمركية (الحالة أ) يفوق إحتمال بقاء الرسوم الجمركية كما هى (الحالةب) وعلى ذلك فإن إحتمال حدوث (أ) = إحتمال حدوث (ب) = ٥, ٠ .

	أ ٠,٥	ب ٠,٥
س١	٥٠	١٥٠
س٢	١٢٠	٦٠

وفى ظل هذه الاحتمالات يتم حساب القيمة المتوقعة لكل بديل كما يلى :

القيمة المتوقعة للبديل س١ (الإنتاج المحلى) = (٥٠×٠,٥)+(١٥٠×٠,٥) = ١٠٠ ألف جنيه .

القيمة المتوقعة للبديل س٢ (الاستيراد من الخارج) = (١٢٠×٠,٥) + (٦٠×٠,٥) = ٩٠ ألف جنيه .

وبناء على ذلك يتم إختيار البديل س١ لأن قيمته المتوقعة تفوق القيمة المتوقعة للبديل (س٢) .

٤- معيار الاحتمالات الشخصية Personal Probability

يعتمد هذا النموذج على الخبرة الشخصية لمتخذ القرار فى تحديد احتمالات حدوث كل حالة من حالات الطبيعة .

وفى مثالنا إذا وضع رجل الأعمال احتمالا لحدوث انخفاض فى الرسوم الجمركية قدره ٧, ٠ فسيكون احتمال بقاء الرسوم كما هى مساويا ٣, ٠ وفى ظل هذه الإحتمالات الشخصية يتم حساب القيمة المتوقعة لكل بديل .

	أ ٠,٧	ب ٠,٣
س١	٥٠	١٥٠
س٢	١٢٠	٦٠

القيمة المتوقعة لبديل س١ (إنتاج السلعة محليا) = (٥٠×٠,٧) + (١٥٠×٠,٣) = ٨٠ ألف جنيه .

القيمة المتوقعة للبديل س٢ (استيراد السلعة من الخارج) = (١٢٠×٠,٧) +(٦٠ × ٠,٣) = ١٠٢ ألف جنيه .

وكما هو واضح فالبديل س٢ له قيمة متوقعة أكبر من القيمة المتوقعة للبديل س١ .

وفى هذه الحالة يفضل أن يقوم رجل الأعمال باستيراد السلعة من الخارج .

● وأخيراً يجب التنويه إلى أنه طالما تم اتخاذ القرار باستخدام واحد من المعايير السابقة فى المفاضلة بين التصرفات البديلة المتاحة لمتخذ القرار فإن القرار الذى تم اتخاذه هو قرار رشيد . ولأن القراراتخذ فى ظل عدم التأكد وباستخدام معيار شخصى فإن القرار فى هذه الحالة هو قرار ذاتى .

ولكن إذا اكتشفنا بعد تطبيق القرار أن البديل الذى تم اختياره كان البديل الأفضل من حيث النتائج التى حققها فإنه فى هذه الحالة فقط يمكن وصف القرار بأنه كان قرارا موضوعيا. أما لو اكتشفنا بعد التعرف على نتائج القرار أننا لم نختر البديل الأفضل فإنه لا يمكن وصف القرار بالموضوعية .

مراجع الفصل السابع

(1) Cooke, S., and Slack , N.," Making Management Decisions" , London, Prentice - Hall, 1984,

(2) Ibid .

(٣) لمزيد من التفاصيل يمكن الرجوع إلى

- Lyies, M.A ., " Formulating Strategic Problems ": Empirical Aalysis and Model Development" , Strategic Mangement Journal, Vol.2, 1981 , pp.61-75 .

- Lang, J.R., Dittrich, J.E ., White, S.E., 'Managerial Problem Solvig Models : a Review and a proposal ," Academy of Managemet Reviw, October , 1978 , pp. 845 - 865 .

(4) Simon, H.A., "Administrative Behaviour" Macmillan , 1957 .

(5) Cooke, S., and Slack, N., op.cit., pp. 55-57 .

الفصل الثامن

الفعالية التنظيمية

هذا الفصل يرتبط بقضية الفعالية التنظيمية وبصفة خاصة المؤشرات التى تستخدم فى الحكم على فعالية المنظمة . كما يتناول الفصل بعض الممارسات التنظيمية غير الفعالة والتى تصبح أحياناً مصدراً للتهكم والسخرية .

ويقصد **بالفعالية التنظيمية قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها**.فشركة الأغذية المعلبة التى تحقق الأرباح المستهدفة ، وتقدم للجمهور منتجات مرتفعة الجودة ، هى شركة تحقق الفعالية .

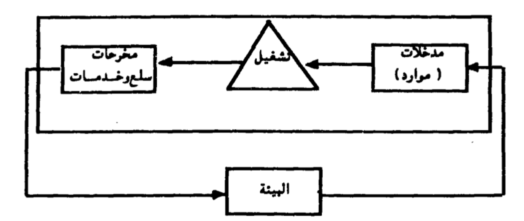
وترتبط **الكفاءة بالاستخدام الاقتصادى للموارد المتاحة**. فلو أن إحدى الشركات العاملة فى نفس المجال (الأغذية المعلبة) تفقد كميات كبيرة من المحاصيل المستخدمة فى الإنتاج وفى نفس الوقت تتسبب فى إحداث تلوث فى البيئة المحيطة فإن هذه الشركة لا تعمل بكفاءة .

ومما تقدم يتضح أن **الفعالية ترتبط بالأهداف والكفاءة ترتبط بالوسائل** فإذا كانت الكفاءة هى أحد الأهداف التى ترغب المنشأة فى تحقيقها فإن ذلك يعنى إمكانية استخدام الكفاءة كأحد المؤشرات الدالة على فعالية المنظمة .

نظرية النظم والفعالية التنظيمية : تعتبر نظرية النظم من المداخل الحديثة التى يمكن الاستعانة بها فى فهم طبيعة الفعالية التنظيمية . والشكل رقم (٢٠) يبين المنظمة كجزء من نظام أكبر هو البيئة ،حيث تحصل المنظمة على مدخلاتها (الموارد) من البيئة ثم تقوم بتحويلها إلى مخرجات تعود إلى البيئة مرة أخرى .

شكل رقم (٢٠)

(النظام والبيئة)



● **المنظمة كنظام مفتوح:** لا يمكن للمنظمة أن تعمل فى عزله . بل إن الفعالية التنظيمية تتوقف على الكيفية التى ترتبط بها المنظمة مع بيئتها الخارجية . وتصل المنظمة إلى حالة التوازن إذا إحتفظت بقدرتها فى الحصول على المدخلات وتحويلها إلى مخرجات تستهلكها البيئة ، فبقاء المشروع - من الناحية الواقعية - لن يكون ممكناً بدون استمرار التدفقات الداخلة والعمليات التحويلية والتدفقات الخارجة .

والبيئة هى الظروف الكليه التى تعمل المنظمة فى ظلها (١). وكل شئ خارج حدود المنظمة هو جزء من بيئة المنظمة . إن المنظمة فى الواقع لا تتعامل مع كل الأجزاء المكونة لبيئتها الخارجية فى نفس الوقت أو بنفس الطريقة . فاذا كان التغير فى خطوط الموضة الخاصة بملابس النساء له تأثير خطير على مصانع الملابس الحريمى ، فإن نفس التغير فى الموضة لن يكون له أى تأثير على مصانع السيارات مثلا . وعند دراسة بيئة المنظمة فانه لابد وأن نميز بين :

١- البيئة الخاصة .　　　　٢- البيئة العامة .

(١) البيئة الخاصة: هى تلك العناصر البيئية التى ترتبط بها المنظمة ارتباطا مباشراً وعلى أساس منتظم . فإذا كانت المنظمة عبارة عن أحد المتاجر الكبيرة (السوبر ماركت)فسيكون لهذه المنظمة ارتباطات يومية ومنتظمة مع زبائنها ومورديها . كما سيكون لها ارتباطات مباشرة -وإن كانت أقل انتظاما - مع البوليس ، وديوان المحافظة ، وإدارة الحى ، وإدارة الصحة العامة .

(٢) البيئة العامة: تمثل مجموعة الظروف التى تؤثر فى المنظمة (وفى عدد ضخم من المنظمات الأخرى العاملة فى المجتمع) تأثيرا غير مباشر وطويل الأجل ، مثل :

- الظروف الاقتصادية .
- الظروف السياسية .
- الظروف الاجتماعية .
- الظروف السكانية .
- الظروف الثقافية .
- الظروف القانونية .
- الظروف الايكولوجية .

● **المنظمة والبيئة:** للعلاقة بين المنظمة والبيئة بعض الخصائص أهمها (٢) :

- إن البيئة هى التى تمد النظام (المنظمة) بالمدخلات وهى التى تستهلك مخرجات هذا النظام: فمصنع الغزل مثلا يستقبل مدخلات من البيئة فى شكل أفراد وخامات قطنية وأموال ومعلومات. وبعد تحويل الخامات إلى مخرجات (خيوط الغزل)تعود هذه المخرجات إلى البيئة حيث يشتريها عدد من مصانع النسيج . تقوم مصانع النسيج بتحويل هذه الخيوط إلى أقمشة ذات مواصفات

معينة (مخرجات). تعود هذه المخرجات إلى البيئة حيث يشتريها عدد من مصانع الملابس الجاهزة . وبعد تحويل الأقمشة إلى ملابس (مخرجات) ذات مواصفات معينة تناسب فئات المجتمع المختلفة (رجال -نساء - أطفال) يقوم الأفراد بشراء هذه الملابس مقابل دفع مبالغ محددة من المال .

تستخدم **مصانع الملابس الجاهزة** قدرا من الأموال المحصله من المستهلكين فى شراء مدخلات جديدة (أقمشة) من مصانع النسيج .

كما تستخدم مصانع النسيج قدراً من الأموال المحصلة من مصانع الملابس الجاهزة فى شراء مدخلات جديدة (خيوط غزل) من مصنع الغزل .

كما يستخدم مصنع الغزل قدراً من الأموال المحصلة من مصانع النسيج فى شراء مدخلات جديدة (خامات قطنية) من شركات حلج الأقطان ...... وهكذا نرى كيف تمد البيئة النظام بمدخلاته وتستهلك مخرجاته .

- إن استمرار البيئة فى مد النظام بالمدخلات يتوقف على مدى ملائمة مخرجات النظام لمتطلبات البيئة :

فإذا كانت خيوط الغزل (مخرجات مصنع الغزل) ليست بالجودة المطلوبة لمصانع النسيج المنتشرة فى البيئة فإن هذه المصانع ستتوقف عن شراء هذه الخيوط. إن هذا بدوره سوف يوقف تدفق الأموال إلى مصنع الغزل لشراء كميات جديدة من الخامات القطنية ، ودفع أجور العمال مما يؤدى فى النهاية إلى توقف المصنع عن العمل لعدم قدرته على تصريف مخرجاته فيفقد النظام فعاليته ومقومات بقائه .

مما تقدم يتبن أن البيئة توفر للنظام عنصرين هامين هما المال (الشراء المدخلات) والسوق (لتصريف المخرجات) وهذين العنصرين يوفران الآلية اللازمة لاستمرارحركة تدفق المواد بين المنظمة والبيئة -الأمر الذى يعطى للنظام توازنه ويضمن له الاستمرار .

● **المؤشرات المستخدمة في الحكم على فعالية المنظمة :**

لا يوجد مؤشر واحد يمكن استخدامه فى الحكم على فعالية المنظمة . إن وجهة النظر الواقعية تؤكد على ضرورة استخدام تركيبة من المؤشرات لهذا الغرض **ويمكن تصنيف المؤشرات المستخدمة فى تحديد الفعالية التنظيمية فى مجموعتين :**

- **المؤشرات الخارجية :** وترتبط بصفة أساسية بالمخرجات وبعلاقات المنظمة بالبيئة الخارجية (٣).

- **المؤشرات الداخلية :** وترتبط بصفة أساسية بمدخلات المنظمة وظروفها الداخلية .

أما عن مؤشر الفعّالية الكلية للمنظمة فهو عبارة عن مركب من المؤشرات الداخلية والخارجية. وفيما يلى مجموعة من المؤشرات الداخلية والخارجية المستخدمة فى الحكم على فعالية المنظمة :

المؤشرات الخارجيه	المؤشرات الداخليه
١- إنتاج السلع والخدمات	١- التخطيط وتحديد الاهداف
٢- الجودة	٢- المهارات العمليه للمدير
٣- تحقيق الأرباح	٣- المهارات الاجتماعيه للمدير
٤- القدره على التكيف	٤- كفاءة استخدام الموارد المتاحه
٥- النمو	٥- التحكم فى سير الامور داخل المنظمه
٦- تحقيق أهداف جديدة	٦- المشاركه فى اتخاذ القرارات
٧- التأهب للإنجاز	٧- تدريب وتنمية الافراد
٨- المسئوليه الاجتماعيه	٨- الادارة السليمه للصراع
٩- البقاء	٩- الحوادث
	١٠- الغياب

المؤشرات الخارجية

(١) إنتاج السلع والخدمات: إن المنشأة التى تزود بيئتها بالمخرجات (السلع والخدمات) التي يرتفع عليها الطلب فى هذه البيئة ، تكون قد أكدت مبررات وجودها كعنصر فعال فى المجتمع الذى ظهرت فيه .

(٢) الجودة : إن ارتفاع مستوى الجودة الخاص بمخرجات المنظمة (السلع والخدمات) يعد مؤشراً على فعالية هذه المنظمة . إن النجاح الفائق الذى تحققه شركة IBM الأمريكية للحاسبات يعتمد على الجوده الفائقه لمنتجات الشركه بجانب الجوده الفائقه للخدمات المصاحبه للبيع.

(٣) تحقيق الأرباح: إن تحقيق المنظمة للأرباح يساعد على بقاء هذه المنظمة ونموها ، وبدون تحقيق الأرباح يكون من الصعب على المنشاة تحقيق الكثير من أهدافها. ومع ذلك فان شدة التركيز على الأرباح قد يؤدى إلى بعض التصرفات غير المستحبة مثل طرد العمالة ، أو تحميل الأفراد بأعباء عمل زائدة

عن الحدود المقبولة .

(٤) القدرة على التكيف: يجب أن تتمتع المنظمة بقدر من المرونة يمكنها من الاستجابة للتقلبات فى المتطلبات البيئية . فالمنظمة التى تتسم بالقدرة على التكيف توصف بأنها منظمة " عضوية " أى جزء لا يتجزأ من البيئة التى تعيش فيها . ولكى تكون المنظمة قادرة على التكيف مع التقلبات البيئية فان عليها أن تحصل على معلومات مستمرة عن هذه التقلبات وأن تحرص على وصول هذه المعلومات في الوقت المناسب .

كما يجب على المنظمة أن تتأكد من صدق وثبات هذه المعلومات .إن وجود وحدات فعالة لبحوث التسويق وتطوير المنتجات داخل المنظمة يساعدعلى تحقيق هذا الهدف .

(٥) النمــو : كثير من المراقبين يعتبرون توقف المنظمة عن النمو من علامات عدم الفاعلية . ويمكن الاستدلال على نمو المنظمة بالزيادة فى بعض العوامل مثل حجم القوي العاملة ، طاقة المصنع ، الممتلكات ، المبيعات ، الأرباح ، والحصة التسويقية .

(٦) تحقيق أهداف جديدة: تسعي المنظمة الفعالة إلى تحقيق أهداف جديدة وهامه . بالنسبة لمراكز رعاية الشباب (مثلا) يكون إنشاء مراكز صحية لعلاج المدمنين من الشباب هو هدف جديد وهام . إن تحقيق هذا الهدف يعد مؤشراً على فعالية المنظمة (مركز الشباب فى هذا المثال).

(٧) التأهب للإنجاز : أحد المؤشرات التى تستخدم فى الحكم على فعالية المنظمة هو استعداد المنظمة لإنجاز المهام الخاصة فوراً . إن وحدات مقاومة الحرائق بصفة عامة تكون عديمة الفعالية إذا لم تتوافر فيها هذه الخاصية .

(٨) المسئولية الأجتماعية: أصبح لهذا المؤشر أهمية خاصة فى السنوات الأخيرة. ويعبر عن المسئولية الاجتماعية بالمحاولات الجادة التى تبذلها المنظمة لحل المشكلات الاجتماعية التى تسبب وجود المنظمة فى ظهورها (٤) .

(٩) البقاء: سبق التنويه إلى أن استمرارالبيئة فى مد النظام بمدخلاته يتوقف على مدى ملائمة مخرجات النظام لمتطلبات البيئة . فعندما تنجح المنظمة فى البقاء لمدة طويلة فإن معنى ذلك أن منتجات هذه المنشأة تلائم متطلبات البيئة التى تعيش فيها . إن شركة المقاولات التى تعمل فى نفس المجتمع منذاربعين عاماً هى شركة ذات سمعة طيبة فى إنجاز المهام التى تسند إليها بواسطة هذا المجتمع .

المؤشرات الداخلية

(١) التخطيط وتحديد الأهداف: ترتبط الفعالية التنظيمية - كما تقدم بمدى تحقيق المنظمة لأهدافها . وعليه فان من أهم المؤشرات المستخدمة فى الحكم على فعالية المنظمات هو قدرة المنظمة على تحديد الأهداف وقدرتها على تخطيط المسار الذى من خلاله يتم تحقيق هذه الأهداف .

(٢) المهارات العملية للمدير: حتى تتحقق الفعالية التنظيمية فانه لابد أن يتوافر لدى أعضاء المنظمة من المديرين المهارات والخبرات الفنية التى تتعلق بكيفية إنجاز الأعمال اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة .

(٣) المهارات الاجتماعية للمدير: ومن عوامل تحقيق الفعاليه التنظيميه توافر المهارات الاجتماعيه لدى اعضاء لدى اعضاء المنظمه من المديرين . ان ذلك يضمن توفير الدعم والمسانده الى المرؤوسين عند مواجهه العثرات سواء فى العمل او فى حياتهم الخاصه بالاضافه لذلك فان المدير الاجتماعى يستطيع توليد الحماس لدى الافراد فى العمل حتى يبذلوا قصارى جهدهم من أجل تحقيق أهداف المنظمه .

(٤) كفاءة استخدام الموارد المتاحة: وهذا المؤشر يؤكد على ضرورة أن تكون تكلفة المدخلات منخفضة إذا ما قورنت بعوائد المخرجات .

(٥) التحكم فى سير الأحداث داخل المنظمة : وهذا الموشر يؤكد على ضرورة السيطرة على سلوك الأفراد داخل المنظمة ، وعلى ضرورة توزيع السلطة على عدد من الأفراد بدلاً من تركيزها في يد شخص واحد .

(٦) المشاركة فى اتخاذ القرارت: يرى كثير من المديرين والباحثين أن مشاركة العاملين فى اتخاذ القرارات التى تؤثر مباشرة فى أعمالهم تؤدى إلى تدعيم الفعالية التنظيمية .

(٧) تدريب وتنمية الإفراد : وهذا المؤشر يؤكد على أهمية توفير المنظمة البرامج التدريبية اللازمة لتنمية قدرات الأفراد والارتفاع بمستويات أدائهم . إن هذا من شأنه أن يعود بلاشك بالنفع على المنطمه

(٨) الادارة السليمه للصراع : إن نجاح المنظمه فى تقليل مستويات الصراع داخلها (سواء بين الافراد او بين الاقسام) وكذلك فى التخفيف من الآثار السلبيه للصراع يعد من المؤشرات الداله على فعاليه هذه المنظمه

(٩) الحوادث : للسيطرة على الحوادث أهميه كبيره من الناحيتين الإنسانيه والاقتصاديه. والمنظمه التى لاتستهين بحياة البشر ولاتفتقر إلى وجود نظام جيد للسلامه والأمن هى منظمه نادرا ماتتعرض للمسائله القانونيه ، أو الى دفع تعويضات ماليه ضخمه وذلك يعزز من فعاليتها التنظيميه

(١٠) الغياب: إن ارتفاع معدلات الغياب يعد من المؤشرات الداله على انخفاض فعاليه المنظمه والعكس.

بعض الممارسات غير الفعالة فى منظمات الاعمال :

إن مباشره بعض المنظمات لممارسات عقيمة وغير مثمره يؤدى إلى فشل هذه المنظمات فى تحقيق الفعاليه التنظيميه . ومن بين هذه الممارسات .

■ الإسراف فى استخدام الوقت والموارد المتاحه :

ويستدل على ذلك بمايسمى بقانون باركنسون الشهير وهو عبارة عن جمله ساخره تقول :

"إن العمل يستمر فقط لاستهلاك الوقت"

والمثال التالى يوضح كيفيه انتشار قانون باركنسون فى دنيا الأعمال

تم إبلاغ أحد المديرين بقرار زيادة حجم العمل فى إدارته بنسبه ٢٠٪ وطلب منه في نفس الوقت تخفيض عدد الأفراد المخصصين للعمل على الآلات الكاتبة من ٧ إلى ٥ أفراد . فى البداية عبر المدير عن استيائه الشديد من هذه القرارات واعتبرها قرارات تعسفية . بعد مرور شهرين من تنفيذ هذه التعليمات تأكد للمدير أن الفعالية قد زادت فى إدارته واستدل على ذلك بزيادة كمية العمل التى تم إنجازها فى هذه الفترة مقارنة بفترات مماثلة فى الماضى. ولقد اكتشف المدير أن العاملين على الآلات الكاتبة كانوا يستهلكون وقتاً أطول فى الأعمال الروتينية كتغيير الريبون أو حفظ المستندات .

■ الاهتمام بتحقيق المصالح الذاتية على حساب العملاء أو المستهلكين :

فهناك على سبيل المثال منظمات حكومية تقوم بجمع التبرعات بغرض توزيعها على المنكوبين. تقوم العديد من هذه المنظمات بانفاق حوالى ٩٠٪ من الأموال المحصلة لتغطية التكايف الإدارية . لقد أحجم الكثير من الناس عن التبرع لمثل هذه المنظمات مما قلل فى فعاليتها .

■ **إنشغال الإدارة بالتفاصيل :** حيث يقوم الإدارى باتخاذ كل القرارات المتعلقة بمراحل العمل المختلفة ، تاركاً للمرؤوس بديلاً واحداً وهو أن يكون تابعاً هادئ الطباع .

إن فرض الإدارى لنفسه على العمل بهذه الطريقة يؤدى إلى إنخفاض الحالة المعنوية للمرؤوسين وإنخفاض مستويات أدائهم مما يؤثر فى النهاية تأثيراً سلبياً على فعالية المنظمة (٦) .

حالة عملية

افترض أنك تعمل مساعدا لمدير عام المصانع بشركة أبو الهول للسيراميك. بعد عدة شهور من التحاقك بالعمل فى هذه الوظيفة أصبحت من المعجبين بأداء شركة أبو الهول الذى اتسم بالفعالية ، وتحقيق مستويات مرتفعة من الأرباح .

فى أحد الأيام سألت رئيسك عن أسباب النجاح الكبير الذى تحققه الشركة فى مجال يتسم بالمنافسة الشديدة فأجاب :

" لا يوجد سر وراء هذا النجاح . إننا نستطيع - من خلال الاقتصاد فى التكاليف- أن نسعر منتجاتنا بأقل من الأسعار المنافسة بنسبة ٢٥٪ " .

إن هذه الإجابة لم تشبع فضولك فقررت أن تقوم بعمل بحث تسويقى على نطاق ضيق وبصفة غير رسمية . وبعد سؤالك لأكثر من عشرة أفراد من أصحاب المبانى حديثة الإنشاء ، اتفق الجميع على شئ واحد : أن منتجات شركة ابو الهول لا تتصف بالمتانة وأن الأحواض بصفة خاصة يتم تغييرها بعد فترة قصيرة من تركيبها .

لقد كان تعليق رئيسك فى العَمل علي هذه النتيجة مثيراً للدهشة حيث قال : " لسنا مضطرين للاهتمام بشكاوى أصحاب المبانى . إن ما يهمنا هم المقاولون الذين يتعاملون معنا والذين يهمهم فى المقام الأول توفير أكبر قدر من

النقود . إننا سوف نبدأ فى القلق حينما نتلقي شكاوى من المقاولين "

لقد بدأت تشعر بأن الشركة تواجه مشكلة تتعلق بالفعالية . والمطلوب تحليل هذه المشكلة وإبداء الرأى .

خطوات تحليل المشكله

المشكلة :

أسبابها :

١-

٢-

٣-

الشروط الواجب توافرها فى الحل الامثل

١-

٢-

٣-

الحلول البديله :

الحل رقم (١)

الحل رقم (٢)

الحل رقم (٣)

تقييم الحلول البديله

الحل رقم (١) تتوفر فيه الشروط

الحل رقم ٢ تتوفر فيه الشروط

الحل رقم ٣ تتوفر فيه الشروط

الحل الامثل هو :

(٢) تدريب : قسم الفصل إلى مجموعات (كل مجموعة من ٥ أفراد)

أطلب من كل مجموعة أن تحدد ٥ أمثلة على كيفية انتشار قانون باركنسون فى الحياة العملية . فقد يذكر أحد الأفراد المثال التالى " فى أحد فصول الصيف كنت أعمل نقاشاً مع ثلاثة آخرين . وكنا ننتهى من دهان المنزل المتوسط الحجم فى ثلاثة أيام . وعندما قررنا الاستعانة بنقاش رابع استمر الحال كما هو عليه فكنا ننتهى من دهان المنزل متوسط الحجم فى ثلاثة أيام !!!

ولم نستفد من إضافة هذا الشخص الرابع.

بعد تجميع ممثلى الجماعات للأمثلة من مجموعاتهم يتم مراجعتها لحذف المتكرر منها . ثم يقوم ممثل كل جماعة بقراءة هذه الأمثلة (الخاصة بمجموعته) على أعضاء الفصل .

وفى الخطوة التالية يعود ممثلوا الجماعات كل إلى جماعته لتحديد بعض الطرق الكفيلة بمنع انتشار قانون باركنسون فى الحياة العملية . بعد ذلك يتم عرض هذه الطرق على أعضاء الفصل حيث يتم الاقتراع عليها . بعد ذلك يتم تحديد أفضل الاستراتيجيات الممكن استخدامها لمنع انتشار قانون باركنسون .

مراجع الفصل الثامن :

(1) Cooke , So ., and Slack , N., " Making Management Decisions " , , London , Prentice - Hall , 1984, pp 38- 40

(2) Miller , E. J. and Rice , A. K. " Systems of Organizations " , London , tavistock , 1967 . Quoted by : Blacker , F., and Shimin, S., " Applying Psychology in Organization " , Methuen London and Mew York , 1984 , p.4.

(3) Du Brin , A.J., " Human Relations :" A job Oriented Approach " , Prentice - Hall, 1983, p.276.

(4) Fitch , H.G., ' Achieving Corporate Social Responsibility , Academy of Management Review (January 1976) p.38

(5) Parkinson , C.N., " Parkinson's Low " , Boston , Houghton Mifflin , 1957, p.2.

(6) Singer , G., and Wallace , M., " The Administrative Waltz " , N.Y, Pergamon Press , 1976 , pp xiii .

الفصل التاسع

التطوير التنظيمى

ترتبط عملية التطوير التنظيمى بالأساليب الخاصة بتحسين الفعالية التنظيمية(١) وترتكز عملية التطوير على أهمية تطبيق مبادئ العلاقات الإنسانية فى العمل.وعلى أهمية مساعدة الفرد على تنمية وتحسين مكانته داخل وخارج المنظمة .

ويحاول خبراء التطوير التنظيمى الترويج للأفكار التى تفترض أن جميع الأفراد داخل المنظمة قادرين على تحمل المسئولية. وإنه فى ظل الظروف المناسبة فان الأفراد يمكنهم أن يقدموا للمنظمة إضافات كبيرة . ويمكن تعريف التطوير التنظيمى "**بأنه مجموعة من الاساليب التي تهدف الى تغيير المنظمة إلى الإفضل عن طريق عمل سلسلة من التدخلات المخططة فى العمليات أو فى العلاقات أو كلاهما**"(٢).

وتأتى أهمية التطوير التنظيمى من التحديات العديدة والمتنوعة التى تواجه المنظمات الحديثة . ويمكن تلخيص هذه التحديات فى أربع مجموعات هى (٣) :

- **التطور التكنولوجى .**
- **الإنفجار المعرفى.**
- **تقادم السلع .**
- **التغيرات الاجتماعية .**

وفيما يتعلق بالتطورالتكنولوجى فإن معدله فى هذا العصر يفوق بكثير كل معدلات التطور التى حدثت فى الأوقات السابقة . ويصف أحد الكتاب هذه الحالة بقوله "إن سرعة التطور التكنولوجى فى هذا العصر تجعل الفرد يشعر بالغربه وعدم الأمان "(٤) .

ويصفها آخر بقوله " إنك مضطر لأن تجرى باقصى سرعة حتى تستطيع البقاء فى مكانك (٥) وعلى سبيل المثال تطورت عملية البحث عن المراجع

بالمكتبات فى وقت قصير على النحو التالى :

● مرحلة البحث فى السجلات والكروت

● مرحلة البحث فى شرائح الميكروفيش Microfich (وهى شرائح تحمل صوراً ميكروسكوبيه لأسماء المراجع الموجودة داخل المكتبة) وتحمل الشريحة الواحدة المئات من هذه الاسماء .

● استخدام الحاسب الآلى فى البحث عن المراجع فى المكتبة المحلية وفى الاتصال والبحث فى المكتبات الأخرى فى جميع أنحاء العالم .

وفيما يتعلق بالإنفجار المعرفى فيكفى أن نعلم أن عدد المجلات العلمية يتضاعف كل ١٥ عام ، وفى كل يوم يصدر ١٠٠٠ كتاب جديد ويقول Luthans أن المجتمع الأمريكى قد تحول من مجتمع زراعى إلي مجتمع صناعى ثم إلى مجتمع مؤسس على المعرفة ، حيث أن عدد الأفراد الملتحقين بمراحل التعليم المختلفة فى الولايات المتحدة يفوق عدد العاملين فى قطاعى الزاعة والصناعة معاً .(٦)

وفيما يتعلق بتقادم السلع فيلاحظ أن دورة حياة المنتجات آخذه فى القصر فى هذا العصر . إن نصف السلع التى تباع اليوم لم تكن موجودة منذ عشر سنوات. إن السبب الرئيسى فى ذلك يرجع إلى التطور التكنولوجى والانفجار المعرفى .

- أما عن التحولات الاجتماعية فان الاجيال الجديدة التى تلتحق بمنظمات الأعمال تحمل معها قيماً جديدة تختلف عن القيم التى تحملها الاجيال القديمة. إن عدم مراعاة هذا النوع من الاختلاف فى القيم عند التعامل مع الجيل الجديد قد ينشأ عنه ما يسمى " بصراع القيم " والذى إذا احتدم يؤدى إلى الإضرار باستقرار المنظمة وازدهارها وقد يعصف بها فى النهاية .

إن هذه التحديات الأربع تضغط على المنظمة وتدفعها دفعاً إلى التغيير

المستمر. إن المنظمة التى تواجه هذه التحديات الضخمة بالسكون أو بالتقهقر لن يكتب لها البقاء .

إن الإدارة الجيدة هى التى تستطيع أن تحقق السرعه المطلوبة فى أداء المنظمة لتواجه هذه التحديات حتى يكتب لها النجاح فى صراعها من أجل البقاء .

طرق التطوير التنظيمى :

قبل إلقاء الضوء على أهم طرق التطوير التنظيمى التى يمكن استخدامها فى تطوير منظمات الأعمال فانه تجدر الإشارة إلى أنه أياً كانت الطريقة المستخدمة فى التطوير التنظيمى فإن عملية التطوير تمر بثلاث مراحل عامة(٧)

(١) مرحلة الاستعداد : حيث يتم إحاطة الافراد -ذوى العلاقة بعملية التطوير - بسلبيات الوضع الحالى، وبالحاجة إلى التغيير ، وبعد اقتناع الأفراد بالحاجة إلى التغيير يتم وضعهم فى حالة استعداد وتأهب للقيام بعملية التغيير .

(٢) مرحلة الانتقال : حيث يتم الإنتقال من سلبيات الوضع الحالى إلى الوضع المستهدف من خلال تنفيذ برنامج عمل أعد لهذا الغرض .

(٣) مرحلة الاستقرار :

بعد تعديل بعض الجوانب فى برنامج العمل - اعتماداً على المشاهدات التى تجمعت أثناء التنفيذ - نصل إلى مرحلة الاستقرار .

اهم طرق التطوير التنظيمى :

- تدريب الحساسية .
- طريقة مستشار العمليات .
- طريقة التغذية المرتدة بنتائج البحث .

- طريقة الإدارة بالأهداف .
- طريقة شبكة الأنماط .
- طريقة بناء الفريق .

وتجدر الاشارة إلى أن كل طريقة من هذه الطرق بدأت بشكل معين ثم تطورت عن طريق البحث فأصبح للطريقة الواحدة أشكالا عدة . وأصبح كل شكل يلائم ظرفاً أو ظروفاً معينة . والآن ننتقل إلى إلقاء الضوء على هذه الطرق بشئ من التفصيل :

تدريب الحساسية : وتهدف هذه الطريقة إلى تنمية بعض الجوانب فى شخصية الفرد حتى يصبح أكثر تأثيرا داخل الجماعة .

فى الصيغة الأولى لنموذج تدريب الحساسية نجد المدرب - ولمدة ساعتين من بدء الفترة التدريبية - لا يتدخل ولا يزود الأفراد بأى معلومات . فى هذه الفترة يحاول المتدربون اكتشاف ما الذى يجرى حولهم وما هو المقصود بالتحديد من هذا الموقف. بعد ذلك يتدخل المدرب ويعرف الجماعة بنفسه ويبدى شعوره تجاه الجماعة ثم يطلب من المتدربين إبداء رأيهم فى أحد الاعضاء وليكن العضو (أ) مثلا ، فيسمع الفرد (أ) آراء الآخرين فيه. ثم تنتقل المجموعة إلى إبداء رأيها فى الفرد (ب) ، ثم الفرد (ج) .... وهكذا إلى آخر فرد فى المجموعة. والغرض من ذلك هو أن يتاح للمتدرب الفرصة للتعرف على نقاط القوة والضعف لديه كما يراها باقى المتدربين . وبعد ذلك يقوم كل متدرب بعرض مشكلة من المشكلات التى تواجهه ويسمع نصائح المجموعة فى الكيفية التى يجب أن يواجه بها الفرد هذه المشكلة. وأخيراً يعرض كل متدرب للخبرات التى اكتسبها فى هذا البرنامج التدريبى وكيف يستطيع الاستفادة من هذه الخبرات فى التعامل مع المشكلات والمواقف التى تقابله فى حياته اليومية (٨) .

طريقة مستشار العمليات (٩)

إن الغرض الذى بنيت عليه هذه الطريقة هو أن ان الاستشاريين بما لديهم من خبره يمكن ان يساعدوا على تشخيص وحل بعض المشكلات الرئيسية التى تواجه المنظمات الحديثه والمتعلقه ببعض تصرفات العاملين التى تحدث :

- أثناء التدفق الطبيعى للعمل .
- أثناء الاجتماعات
- أثناء المواجهات التى تحدث بين الافراد

كذلك يساعد مستشار العمليات فى تشخيص وحل المشكلات المتعلقه ببعض التصرفات الى تصدر عن إدارة الشركه والتى لها تأثير سلبى على علاقه الشركه بالعاملين بها

ويتم تشخيص وحل المشكلات بواسطه مستشار العمليات من خلال الخطوات التاليه :

١- الإتصال المبدئى : حيث تتصل الشركه بمستشار العمليات بخصوص مشكله يعصب حلها على ادارة الشركة .

٢- العقد الرسمى : يحدد فيه طبيعه الخدمه المطلوبه والوقت اللازم لأدائها والمقابل المادى المطلوب .

٣- تحديد الكيفيه التى سيؤدى بها المستشار العمل المطلوب ومكان أداء الخدمة .

٤- تجميع البيانات وتشخيص المشكله بواسطه المستشار .

٥- وضع الحلول المقترحة وتوقيت تنفيذها .

٦- انهاء المستشار لارتباطه مع المنظمه مع ترك باب الاتصال مفتوح لارتباطات مستقبله محتمله .

طريقه التغذيه المرتدة بنتائج البحث : وكما يشيرعنوان هذه الطريقه فانه يتم عمل مسح ميدانى للوحدة الخاضعه للتحليل (جماعه عمل أو قسم ، أو المنظمة ككل) باستخدام بعض قوائم الاستقصاء - وبعد تجميع البيانات يتم ردها إلى الوحدة الخاضعه للتحليل . فيقوم أعضاء هذه الوحدة بناء على هذه المعلومات المرتدة - بتشخيص المشكلات التى تواجههم ووضع الخطط اللازمه للقضاء على هذه المشكلات

يشير BOWERS انه باستخدام إجراءات هذه الطريقه فى ٢٣ منظمه فإن طريقه التغذيه المرتدة بنتائج البحث قد حققت مستويات مرتفعه من النجاح فى تحسين المناخ التنظيمى لهذه المنظمات (١١)

طريقه الإدارة بالاهداف : لقد اكتسبت الإداراة بالأهداف قبولا واسعا في منظمات الاعمال والمنظمات غير الهادفه للربح كمنهج للإدارة إلاأنه فى الآونه الأخيره تم تضمين برنامج الإدارة بالأهداف الى برامج التطوير التنظيمي (١٢)

العناصر الرئيسية لبرنامج الإدارة بالأهداف : تفتقر الإدارة بالأهداف إلي الإطار الموحد الذى يمكن تطبيقه فى كل المنظمات . ومع ذلك فهناك عناصر رئيسية يمكن ملاحظتها فى أى برنامج للإدارة بالاهداف فى شكل خطوات متتابعه(١٣) :

١-تحديد أهداف المنظمه : وهذه مهمه الإدارة العليا بالمنظمه وغالبا ماترتبط أهداف المنظمه بعلاقه المنظمة بالبيئه وتأخذ هذه الأهداف صفه العموميه وتتعلق بالقضايا ذات التأثير البالغ على نتائج أعمال المنظمه (حجم الانتاج أو جودة المنتج)

٢- تحديد اهداف الوحدات : يقوم رؤساء الوحدات بوضع الأهداف الخاصه بوحداتهم وتستمر العمليه إلى إسفل حتى تصل الى المستوى الاداري

الأدنى ويجب أن يراعي عند تصميم الأهداف في المستويات الإداريه التاليه أن يؤدى تحقيق هذه الأهداف إلى تحقيق الأهداف العامه للمنظمه والتى تم تحديدها بواسطه الإدارة العليا

٣- مقترحات المرؤسين : في هذه المرحله يعرض المرؤسين بكل وحدة للكيفيه التى سيشاركون بها في تحقيق أهداف وحداتهم

٤- التفاوض او الاتفاق : يعقد الرؤساء والمرؤسين اجتماعا عاما لمناقشه الأهداف التى وضعت فى المستويات المختلفه وعمل التعديلات اللازمه حتى يصل الجميع إلى اتفاق تام حول هذه الأهداف

٥- مراجعه الاداء :

يتم مراجعه نتائج كل وحدة (على اساس ربع سنوى أو نصف سنوي) في ضوء الأهداف المحدده للوحده وتحديد معوقات التنفيذ وإجراء التعديلات اللازمه في برنامج العمل لتجنب هذه المعوقات فى المستقبل .

طريقه شبكه الأنماط : تم تصميم نموذج شبكة الأنماط بواسطة , mouton Blake في عام ١٩٦٤ (١٤) ويهدف هذا النموذج إلى توجية منظمات الأعمال الى تحقيق مستوى مرتفع من الأداء يشعر معه كل من صاحب العمل والعمال والمستهلكين بتحقيق أهدافه بمستوى مرتفع وتأخذ شبكة الأنماط القياديه الشكل التالى (١٥)

شكل رقم (١٥)
شبكة الانماط القيادية

ادارة النوادي الريفيه
اهتمام كبير بإشباع حاجات الأفراد للصداقة بخلق جو محبب الى الناس ويكون معدل العمل غير مجهد

ادارة الفريق
انجاز الاعمال بمستوي مرتفع من خلال افراد مؤهلين تأهيلا عاليا ومتفانين في العمل وملتزمين بأهداف المنظمه ويعملون في جو من الثقة والاحترام والتعاون

ادارة رجل التنظيم
انجاز الأعمال يتم من خلال تحقيق التوازن بين متطلبات العمل وبين الحفاظ علي معنويات الناس بمستوي مقبول

الادارة المستضعفه
انجاز الأعمال يتم عن طريق بذل الجد الأدني من الجهد لتحقيق العمل المطلوب وللحفاظ علي المنصب الاداري

الادارة المتسلطة
يتم انجاز الأعمال بكفاءة اذا تم ترتيب ظروف العمل بالطريقه التي تحد من تدخل العنصر الانساني في مجريات الأمور الي الحد الادني

الإهتمام بالناس: مرتفع ٩ ٨ ٧ ٦ ٥ ٤ ٣ ٢ ١ منخفض

١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ ٨ ٩

منخفض ← الإهتمام بالعمل → مرتفع

وبالنظر إلى الشبكه نجد أن الهدف الذى ترمى إليه طريقه شبكه الأنماط هو الوصول بالمنظمه الى الوضع (٩.٩) أى إعطاء الحد الأقصى من الاهتمام لكل من الناس والعمل معا من أجل الوصول إلى أعلى مستوى ممكن من الأداء لذلك يعد نموذج شبكه الأنماط خطه متكامله للتطوير تتكون من سته مراحل متتالية على النحو التالى :

المرحلة الاولى : (دراسه الأنماط الإداريه) والمشاركين فى هذه المرحله هم المديرون حيث يتم شرح طبيعه الأنماط الخمسه الموجودة على الشبكه ويتم مساعدة كل مشارك فى التعرف على نمط القيادة الخاص به .

بعد ذلك تم عرض مجموعه من المشكلات الخاصه بعلاقات القائد مع مرؤوسيه وتدريب المشتركين على كيفيه التغلب على هذه المشكلات والوصول الى الوضع (٩، ٩)

المرحله الثانيه : (تنمية الفريق) يعود المديرون إلى أقسامهم حيث يقوم كل مدير بتطبيق ماتم دراسته فى المرحلة السابقه على المواقف أو المشكلا الحقيقه فى قسمه .

المرحلة الثالثه : (تطوير العلاقات بين الجماعات) : فى هذه المرحله يتم تحديد وتحليل المواقف التى تؤدى إلى حدوث صراع بين الأقسام المختلفه وتحديد الكيفيه التى يتم بها تجنب هذه المواقف ، والتوصل الي صيغه لفض المنازعات التى قد تنشأ فى المستقبل

المرحلة الرابعه : (تحديد الأهداف العامه للمنظمه والأهداف الفرعيه للوحدات) باستخدام نموذج الإدارة بالأهداف

المرحلة الخامسه : (التطبيق) يتم إعطاء قائد كل جماعه رسميه تعليمات بالمهام الواجب تنفيذها بناء على الأهداف التى تم تحديدها لكل

جماعه ويقوم بإحاطه أفراد الجماعه بهذه التعليمات ويجب على القائد أن يتاكد من أن افراد الجماعه قد فهموا هذه التعليمات فهما تاما وأن يكون قد تم الاتفاق على قبول هذه التعليمات إن ذلك يعد أساسا قويا للبدء في إنجاز هذه المهام .

المرحله السادسه : (الاستقرار) يتم مراجعه نتائج كل وحدة على أساس الأهداف المحدده ، وتحديد المشكلات التى ظهرت أثنا ءالتنفيذ واتخاذ الإجراءات اللازمه للقضاء على هذه المشكلات فى المستقبل وبذلك ننتقل إلى مرحلة الاستقرار

● **طريقه بناء الفريق**

إن أسلوب بناء الفريق يعد من أكثر أساليب التطوير التنظيمى قبولا لدى خبراء الإدارة العليا ، فهم يعتقدون أن هذا البرنامج يساعد الأفراد على العمل بطريقه أكثر فاعليه مع بعضهم البعض ويقوم أسلوب بناء الفريق على افتراضين أساسين :

الاول : لزيادة إنتاجية الجماعه فإن على أفرادها أن يتعاونوا وأن يعملوا على تنسيق جهودهم في العمل نحو إنجاز المهام الملقاه على عاتقهم .

الثاني : لزيادة إنتاجية الجماعه فلابد من إشباع الحاجات الماديه والنفسيه لأفرادها

إن الاستراتيجية العامه لطريقه بناء الفريق تتلخص فى قيام خبير نباء الفرق بمساعده الجماعه على مواجهه القضايا الاساسيه التى تولد شعورا بالاحباط لدى الافراد . إن الكشف عن هذه المشكلات والتصدى لها يزيد من احتمالات تحسن اداء الجماعه فى المستقبل

إن اسلوب بناء الفريق - شأنه فى ذلك شأن باقى اساليب التطوير التنظيمى يمكن أن ياخذ اكثر من شكل كما يمكن الربط بينه وبين اسلوب التغذيه

المرتدة بنتائج البحث (١٦) ويعتبر النموذج العام الذى قدمه BAKER (١٧) ملخصا جيدا لطريقه بناء الفريق ويمكن تلخيص نموذج BAKERفى الخطوات التاليه

١- تقوم الإدارة بتقديم خبير بناء الفرق االى الجماعه (ربما أثناء العمل او اثناء أحد الاجتماعات العاديه للجماعه) وتشرح دور الخبير وتحدد موعد المقابله الاولى بين الخبير والجماعه

٢- أثناء التحضير للمقابله الأولى يقوم الخبير بجمع البيانات من أعضاء الجماعه . حيث يملأ اعضاء الجماعه استمارات استقصاء لقياس المناخ التنظمي والأنماط القياديه والرضاء عن العمل

٣- يقوم الخبير بتحليل البيانا ت وعمل ملخص للمعلومات التى تم الوصول اليها تمهيد ا لعرضها على الجماعه فى المقابله المبدئية

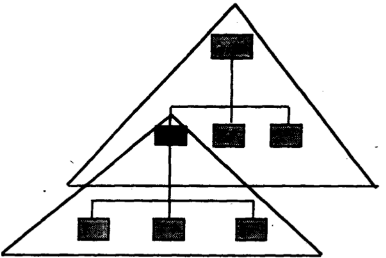
٤- يقوم الخبير بعقد المقابله الأولى مع الجماعه وفيها يقدم ملخصا للمعلومات التى تم تجميعها

٥- بناء على هذه المعلومات تقوم الجماعه بمساعده الخبير بتحديد المشكلات التى تواجهها فى العمل وباقتراح الخطط العلاجيه لهذه المشكلات وبذلك تكون الجماعه قد تمكنت من تحديد الحواجز التى تعترض طريقها نحو تحقيق الفاعليه وقامت بوضع الخطط اللازمه لإزالتها

٦- يتم إعداد جدول للمقابلات المستقبلية بين الخبير والجماعه لمراجعه تطبيق الخطط العلاجيه ومناقشة مشاكل التطبيق وتعديل الخطط بناء على ذلك.

وباستخدام أسلوب بناء الفريق على مستوى المنظمه فإن كل فرد يكون منضم لفريقين. فريق مع رئيسه وفريق مع مرؤوسيه . إن ذلك من شأنه أن يحقق التنسيق والتعاون بين أفراد الجماعه الواحدة وبين الجماعات وبعضها.

والشكل التالى يبين فكرة بناء الفريق على مستوى المنظمه ككل :



حاله عمليه

(تطبيق طريقه بناء الفريق)

تم تطبيق طريقه بناء الفريق على مجموعه من رجال البيع بأحد الفروع التابعه لشركه بيوت الأزياء الراقيه (٢٠) وكان عدد أفراد الجماعه = ١٤ فرد ا بمافيهم مدير الفرع وقد قام المؤلف بتجميع البيانات من أفراد الجماعه باستخدام

- قائمه استبيان لقياس النمط القيادى لمدير الفرع
- قائمه استبيان الرضا عن العمل
- قائمه استبيان المناخ التنظيمى

وفيا يلى شرحا للقوائم التى استخدمت فى دراستنا لهذه الحاله

استبيان انماط القيادة لأغراض التبسيط فقد صمم المؤلف الاستبيان لقياس نمطين رئيسيين من أنماط القياده وهما :

النمط ذو التوجه نحو العمل (أو النمط العملى)

النمط ذو التوجه نحو الناس (أو النمط الإنسانى)

وتحتوى القائمه على (١٥) سؤال ، ولكل سؤال اجابتين بديلتين وبذلك تكون عدد الإجابات البديله فى القائمه ككل = ١٥ سؤال x٢ اجابه بديلة = ٣٠ إجابه ولكل سؤال يتاح للمستجوب ثلاث نقاط لتوزيعهم على البديلين المصاحبين للسؤال (فقد يعطى المستجوب للبديل الذي يتفق معه ثلاث نقاط والبديل الآخر صفر - أو إذا كان لديه تفضيلا طفيفا لأحد البديلين على الآخر فيعطى للبديل الأكثر تفضيلا نقطتين والبديل الأقل تفضيلا نقطه واحدة ومجموع النقاط فى القائمة هو (٣ نقاط x١٥ سؤال) = ٤٥ نقطة يتم توزيعهم بواسطه المستجوب على نمطى القيادة موضوع القياس (العملى والإنسانى)

وقد استكمل مدير الفرع هذا الاستبيان -و قد تبين أن له نمط قيادى متوازن بين الجانبين الإنسانى (٢٣) نقطه والجانب العملي (٢٢ نقطه)

استبيان الرضا عن العمل: قام الباحث بتصميم استمارة الرضا لتقيس مستوي رضاء الفرد عن :

- الوظيفه
- المنطمه
- المشرفين
- جماعة العمل
- والأجر

ويعبر اصطلاح " الرضا عن العمل " عن مستوى الرضا الاجمالى للفرد عن العناصر الخمسه مجتمعه (اى الرضا عن الوظيفه + الرضا عن المنظمه + الرضا عن الإشراف + الرضا عن جماعه الغمل + الرضا عن الأجر) تحتوى

الاستماره على عشرين عبارة ـ يتاح للمستجوب أن يزن كل عبارة بالميزان التالى:

صحيح دائما	صحيح غالبا	غير متأكد	غير صحيح غالبا	غير صحيح دائما
(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)

ويطلب من المستجوب أن يضع الرقم الذى يراه مناسبا أمام كل عباره من العبارات العشرين . ويلاحظ أن العشرين عباره قد تم توزيعهم على الأبعاد الخمسه كمايلى

الرضا عن

الوظيفه	ممثل بالعبارات	١، ٦، ١١، ١٦	المدى من ٤ - ٢٠
المنظمه	ممثل بالعبارات	٢، ٧، ١٢، ١٧	المدى من ٤ - ٢٠
المشرفين	ممثل بالعبارات	٣، ٨، ١٣، ١٨	المدى من ٤ - ٢٠
الجماعه	ممثل بالعبارات	٤، ٩، ١٤، ١٩	المدى من ٤ - ٢٠
الاجر	ممثل بالعبارات	٥ ، ١٠، ١٥ ، ٢٠	المدى من ٤ - ٢٠

الرضا الاجمالى ممثل بالعبارات (من ١ الى ٢٠) والمدى من (١٠- ١٠٠)

المجموع الإجمالى المنخفض (٢٠- ٤٩) يمثل مستوى مرتفع للرضا

المجموع الإجمالى المرتفع (٥٠- ١٠٠) يمثل مستوى منخفض للرضا

ويجب التنويه الى أنه قبل اجراء عمليه الجمع لابد أن تعديل درجات الأسئله ٢، ٤، ٦، ٨، ١٠، ١٢، ١٤، ١٦، ١٨، ٢٠

الدرجة المسجله	الدرجه المعدله
١	٥
٢	٤
٣	٣
٤	٢
٥	١

استبيان المناخ التنظيمي يعرف معظم الباحثين المناخ التنظيمي بأنه عبارة عن مواصفات البيئة الداخليه للمنظمه(١٨) والتي

١- يلمسها أعضاء المنظمه و ٢- تؤثر على سلوكهم

٣- يمكن التعبيرعنها من خلال إعطاء قيم لبعض المتغيرات التظيميه ولتقييم المناخ التنظيمى تستخدم الأبعاد التاليه :

الإطار والهيكل : ويتمثل فى مدى إحساس الموظف أو العامل بالقيود التنظيميه التى تحكم سلوكه داخل العمل كالقواعد والسياسات والإجراءات

المسئوليه : وتمثل فى مدى إحاس الفرد بالاستقلاليه في العمل وبأنه رئيس نفسه .

الجزاء : وتمثل فى إحاس الفرد بمدى عداله نظام الثواب والعقاب المتبع داخل المنظمه

المخاطره : وتتمثل فى الإحساس بأن العمل يشجع على التحدى وقبول المخاطره المسحوبه كبديل للركون الى مبدا الحيطه والحذر

دفء العلاقات : احساس الفرد بروح الزماله والصداقه في العمل

المؤازره : شعور الفرد بمساندة ومعاونه الآخرين له في العمل

وتحتوى استمارة استبيان المناخ التنظمى على ١٢ عبارة ويتاح للمستجوب ان يزن كل عبارة بالميزان التالى .(١٩)

صحيح دائما	صحيح غالبا	غير متأكد	غير صحيح غالبا	غير صحيح دائما
(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)

ويطلب من المستجوب أن يضع الرقم الذى يراه مناسباً أمام كل عباره من العبارات الإثنتا عشره

ويلاحظ أنه قد تم توزيع الاثنتا عشر عباره على الأبعاد السته للمناخ التنظيمى على النحو التالى :

الاطار أو الهيكل	العبارتان	٧،١	المدى (٢ - ١٠)
المسئوليه	العبارتان	٨،٢	المدى (٢ - ١٠)
الجزاء	العبارتان	٩،٣	المدى (٢ - ١٠)
المخاطره	العبارتان	٤ ، ١٠	المدى (٢ - ١٠)
دف ء العلاقات	العبارتان	١١،٥	المدى (٢ - ١٠)
المؤازره	العبارتان	٦ ،١٢	المدى (٢ - ١٠)

والمناخ التنضيمى ككل ممثل بالعبارات العشرين المدى (١٢ - ٦٠)

والمجموع المنخفض (١٢ - ٢٩) يمثل مناخ تنظيمى مساند

والمجموع المرتفع (٣٠- ٦٠) يمثل مناخ تنظيمى متوتر وعدائى

ويسبق عمليه الجمع القيام بتعديل درجات الأسئلة ١ ، ٣، ٨، ١٠، ١١ ، ١٢ باستخدام الجدول التالى :

الدرجات المسجله	الدرجات المعدله
١	٥
٢	٤
٣	٣
٤	٢
٥	١

وبعد تجميع البيانات وتحليلها واستخلاص النتائج وعرضها على الفرع تم تحديد المشكلات الضاغطه التى تواجه الجماعه وكانت كمايلى :

أولا مشكلات الرضاء عن العمل " ولقد تم تحديد أهم هذه المشكلات فى عنصرين وهما عدم الرضاء عن الأجر وعدم الرضاء عن الجماعه

عدم الرضا عن الأجر : وكان النتيجة التى تم التوصل إليها من خلال قوائم الاستبيان هى :

إن غالبية الاعضاء غير راضين عن الأجر الذى يتقاضونه ويرون أنه لايتناسب مع الجهد المبذول ولايشبع احتياجاتهم الأساسيه بالقدر الكافى.

ولقد تبين أن لعدم الرضاء عن الأجر عده أسباب :

أ - إن هذه المجموعه بصفه خاصه تعمتد اعتمادا كبيرا على مكافآت البيع وحيث أن البلاد تمر بحالة من الكساد الاقتصادى فإن ذلك بدوره قد أدى إلى انخفاض ملحوظ فى مستويات البيع وبالتالى انخفضت المكافآت التى اعتاد الأفراد الحصول عليها .

ب - إن نسبه المكافآت على المبيعات ثابته منذ أجل طويل ولم تتغير حتى الآن .

جـ - ان الأجر لايتناسب مع المجهود المبذول فى العمل ، وذلك لزيادة عدد ساعات العمل وكثره الأعمال الإضافيه كتنظيف المنتجات وتنسيق عرضها وكتابه أسعارها وتنظيف مكان البيع واستلام البضاعه وتخزينها بطريقه سليمه وعمل حصر يومى للمبيعات واستقطاعها من الرصيد ، والتعامل مع الزائرين للفرع لأغراض رقابيه هذا بالاضافه إلى التعامل مع العملاء بطريقه حسنه وإعادة تنظيم البضاعه بعد حصول العميل على احتياجاته منها .

د- إن التحول من البيع النقدى إلى البيع بالتقسيط والتحول إلى نظام البيع بالجمله أدى الى زيادة المبيعات فى بعض الاقسام وثباتها فى أقسام أخرى داخل الفرع الواحد. إن ذلك بدوره قد أدى إلى ارتفاع مكافآت البيع فى الأقسام التى تتبيع بالجملة وبالتقسيط ، وثبات هذه المكافآت فى الأقسام التى تبيع نقدا وبالتجزئه. إن هذا بالتبعيه قد أدى إلى ارتفاع درجة عدم الرضا عن الأجر لدى الأفراد الذين يعملون فى الأقسام التى تبيع نقدا وبالتجزئه .

عدم الرضاء عن الجماعه : وكانت النتيجة التي تم التوصل إليها من خلال قوائم الاستبيان هى : أن غالبيه الأعضاء غير راضين عن الجماعه التى ينتمون اليها .

ولقد تبين أن السبب فى ذلك يرجع فى المقام الأول إلى التفاوت فى المكافآت بين الأقسام . لقد أدى ذلك إلى وجود نوع من المراره الكراهيه بين الأفراد وبعضهم وإلى وجود تكتلات داخل الفرع

ويضيف أحد الأفراد " إن من العوامل المساعده على ارتفاع درجة عدم الرضا عن الجماعه أن هناك أفراد عدوانين بطبيعتهم ربما لعقد نفسيه لها رواسب منذ الصغر ، إن وجود مثل هؤلاء الأفراد يساعد على ارتفاع درجة عدم الرضا عن الجماعه .

ثانيا : المشكلات الخاصه بالمناخ التنظيمى : تم تحديد أهم المشكلات التى تواجهما الجماعه فيما يتعلق بالمناخ التنظيمى فى أربعه عناصر هى : الجزاء ، والاطار ، والمسؤليه ، والمناخ التنظيمى العام :

الجزاء : وكانت النتيجة التى تم التوصل إليها من خلال قوائم الاستبيان فيما يتعلق بهذا المتغير هى أن غالبيه الأعضاء يسيطر عليهم الإحساس بغياب العداله فى نظام الثواب والعقاب المتبع فى مكان العمل .

ولقد تبين أن السبب فى ذلك يرجع الى :-

أ - ثبات نسبه المكافأه على المبيعات مع الزيادة المستمره فى أسعار السلع التى يتعامل فيها الفرع يولد شعورا بالظلم لدى غالبيه الأفراد .

ب- إن التفاوت فى المكافآت بين الأقسام المختلفه أدى الى تعميق هذا الشعور بالظلم لدى بعض الأفراد حيث يرى هؤلاء الأفراد أن وجودهم فى أقسام معينه يجب ألايكون سببا فى حصولهم على مكافآت أقل بكثير من زملاء يعملون فى أقسام أخرى داخل الفرع .

الإطار : كانت النتيجة التى تم التوصل إليها من خلال قوائم الاستبيان فيما يتعلق بهذا المتغير هى :

أن معظم الأعضاء يعانون من وطأة القيود المفروضه عليهم من الإدارة العليا فى شكل تعليمات وقواعد وإجراءات

● ومن مظاهر هذه المشكله على سبيل المثال :

- التعليمات بزيادة الأسعار (وهى متكرره) والتى تستلزم (مع كل زيادة فى الأسعار) حصرالكميات الموجوده بالفرع رتعديل أسعارها .

المسئوليه : - وكانت النتيجة التى تم التوصل إليها من خلال قوائم الاستبيان فيما يتعلق بهذا المتغير هى : أن غالبيه الأعضاء يسيطر عليهم

الإحساس بالتبعيه.فلا يسمح لهم التصرف بصفه شخصيه فى مواجهة مشكلات العمل باليوميه .

ويقدم مدير الفرع التفسير التالى لهذه النتيجة :

" إن معظم الأفراد محكومين بالقرارات التى تتخذ من قبل الإدارة العليا لقد حاول الفرع اقتراح بعض الحلول لبعض المشكلات التى توجد بالفرع وتم رفع هذ المقترحات إلى الإدارة العليا ولم يتلق الفرع أى رد على هذه المقترحات وأدى ذلك الى إصابه الأفراد بالإحباط التام ومن ثم التبعيه التامه للإدارة العليا فى كل الأمور " .

المناخ التنظيمى العام : وكانت النتيجة التى تم التوصل اليها من خلال قوائم الاستبيان فيما يتعلق بهذا المتغير هى :

أن غالبيه الأعضاء يشعرون بأنهم يعملون فى مناخ تنظيمى متوتر

إن المشاكل السابق الإشاره اليها هى المسئول الأول عن شعور الأفراد بالتوتر ، ومما يعمل على زيادة شعور الأفراد بالتوتر تفوق القطاع الخاص فى العديد من السلع التى يتعامل معها الفرع مما يهدد الفرع بالركود . أضف الى ذلك الخوف العام من المستقبل نتيجة قيام الشركه بتصيفه أعمال بعض فروعها وتوزيع العماله الموجودة بها على جهات اخرى .

الحلول المقترحة : إتفق الجميع على أن مشكله الأجر هى من أهم المشكلات التى تواجة الجماعه ومناقشة هذه المشكله داخل الفرع تم ملاحظة اتجاهين مختلفين داخل الجماعه للتعامل مع هذه المشكله

الأول : يمثل رأى المجموعه التى تعمل فى أقسام ذات مكافآت منخفضه وهو تجميع مكافآت الأعضاء فى جميع الأقسام ثم إعادة توزيعها بالتساوى على الأعضاء .

الثانى : يمثل رأى المجموعه التى تعمل فى أقسام ذات مكافآت مرتعفه

نسبيا وهو ضرورة أن يقتنع الناس بالقسمه والنصيب وأن الارزاق مقدره فيجب عليهم أن يرضوا تماما بذلك. والمدقق فى الحل الأول يجد أن الاخذ به من شأنه إضعاف الحافز الذاتى للأفراد. كما أن الحل الثانى من شأنه إبقاء الحال كما هو عليه.

فيماذا تنصح ادارة الشركه ؟

خطوات تحليل المشكله

المشكلة :

أسبابها :

١-

٢-

٣-

الشروط الواجب توافرها فى الحل الامثل

١-

٢-

٣-

الحلول البديله :

الحل رقم (١)

الحل رقم (٢)

الحل رقم (٣)

تقييم الحلول البديله

الحل رقم (١) تتوفر فيه الشروط

الحل رقم ٢ تتوفر فيه الشروط

الحل رقم ٣ تتوفر فيه الشروط

الحل الامثل هو :

إستبيان " الرضا عن العمل "

فيما يلى مجموعه من العبارات المطلوب تقييمها - إستخدم احد الاوزان التالية لتقييم كل عبارة

صحيح دائما	صحيح غالبا	غير متأكد	غير صحيح غالبا	غير صحيح دائما
(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)

(١) إن عملي يشبه هوايه محببة إلى نفسي . (   )

(٢) إنني أشعر بالاحباط في هذه المنظمه . (   )

(٣) أجد مسانده من الرؤساء في العمل. (   )

(٤) يتسم كثير من الزملاء بالأنانيه وحب الذات . (   )

(٥) ان أجري يتساوى من الجهد الذي أبذله في العمل . (   )

(٦) إنني أشعر بالملل أثناء العمل . (   )

(٧) إنني سعيد لالتحاقي بهذه المنظمه . (   )

(٨) كثيرا ماأسمع عبارات التهكم والسخريه من رؤسائي . (   )

(٩) إنني أجد زملائي بجانبي في أوقات الازمات. (   )

(١٠) إن جهدي في العمل يفوق الأجر الذي أتقاضاه . (   )

(١١) في معظم الأحيان أشعر بالحماس في العمل . (   )

(١٢) إن هذا المكان ليس بالمكان المفضل لد ل . (   )

(١٣) أشعر بسعاده مع الرؤساء في العمل (   )

(١٤) إنني أشعر بالوحدة مع الزملاء في العمل . (   )

(١٥) إن أجري يعتبر كافيا لإشباع رغباتي . (   )

(١٦) إنني أكره عملي بكل تأكيد. (   )

(١٧) أقضي بعض أوقات فراغي في مكان عملي . (   )

(١٨) لا أجد متعه في التعامل مع الرؤساء في العمل. (   )

(١٩) إنني أجد زملائي في أوقات الازمات . (   )

(٢٠) إن أجري غير كاف لاشباع رغباتي . (   )

استبيان " المناخ التنظيمي "

فيما يلى مجموعه من العبارات المطلوب تقييمها - إستخدام احد الاوزان التالية لتقييم كل عبارة

صحيح دائما	صحيح غالبه	غير متاكد	غير صحيح غالبا	غير صحيح دائما
(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)

(١) يوجد الكثير من القواعد والإجراءات التى تنظم العمل داخل هذه المنظمه. ( )

(٢) يشعر كل فرد فى المنظمه بأنه رئيس نفسه . ( )

(٣)يسعد المشرفون بانتقادهم لطريقه أداء العاملين بالمنظمه . ( )

(٤) يسمح للعاملين فى هذه المنظمه بتقديم أفكار جديد خاصه بالعمل وتطبيق الجيد من هذه الأفكار . ( )

(٥)تسود جماعات العمل فى هذا المكان روح الصداقه . ( )

(٦)يضحى كثير من المشرفين بجزء من الوقت لتقديم المعونه للأفراد المتعثرين فى العمل . ( )

(٧) تخلو هذه المنظمه من الإجراءات الروتينيه المعقده . ( )

(٨) تجد دائما من يراقبك مراقبه لصيقه فى هذا المكان . ( )

(٩) يلقى الافراد المجتهدين قدرا وافرا من التقدير والثناء من إدارة المنظمه . ( )

(١٠) يفتقد أفراد فى هذه المنظمه لروح التحدى والإقدام ويعمل الجميع بمبدأ الحيطة والحذر . ( )

(١١) إنك تحتاج وقتا طويلا لكى يألفك الناس فى هذا المكان . ( )

(١٢) لايضحى العاملين القدامى بأى جزء من الوقت لمساعده الملتحقين الجدد بهذه المنظمه . ( )

مراجع الفصل التاسع

(١) اعتمادا على التعريفات المقدمه فى :

Filley , A.C. , House , R.G. and Kerr ,.S.," Managerial Process and Organizational Behaviar " , 2 nd ed , Glen-view III , Scott , Foresman, 1976 .

(٢) اعتماد علي التعريفات المقدمه في :

Hunt,J, " Managing People at Work " , 2nd ed , Pan Books Ltd , , London , 1981 .

(3) Luthans , F . " Organizational Behavior " 4 th ed , McGraw - Hill Book Co , Singapore , 1986

(4) Hall , C.P. , " Technology and People " : Jud-son Press , Valley Forge , Pa , 1969 . In Fred Luthans , Organizational Behavior " op . cit , P. 624.

(5) Davis , K., and Blomstrom , R., " Business and Society ' 3 ed. ed , Mc Graw - Hill , New York , 1975 . p. 115 . In Fred Luthans . " Organizational Behavior " op .cit , p 624

(6) Luthans , F., ' Organizational Behavior " , op . cit , p 624

(7) Hunt , J., " Managing People at Work " , op . cit , p 267.

٨- يرجى الرجوع الى

- Du Brin , A.J. " Human Relations - A job Oriented Approach " Prentice - Hall , Reston , Virginia , 1981 , pp 246 - 250

- Argyle , M. " The social Psychology of Work " Penguin Harmondsworth , 1985 , pp 137 -177

- Luthans , F. , " Organizational Behavior " op . cit , pp 628 - 632 .

(9) Argyris , C. , " Organization and Innovation " op . cit , pp 628

(10) Schein , E.H. , " Process Consultation : Its Role in Organization Development " , Addison - Wesley , Reading Mass ., 1969 , p.90

(11) Bowers , D., " OD Techniques and their Results In 23 Organizations ": The Michigan I GL Study " , Journal of Applied Behavioral Science 9 : 21 - 43 .

(12) Du Brin A.J., " Human Relations - A Job Oriented Approach : op . cit ., p 304.

(13) Defee, D.T. , " Management by Objectives : When and How Does It Work " , Personnel Journal (January 1977) pp 37 - 38 . In Andrew J . Du Brin , Human Relations A Job Oriented Approach " , op . cit , p 304.

(14) Blake , R.R. , Mouton , J.S. , Bares , L.B. , and Greiner L.E., " break Through in Organization Development " Harvard Business Review , November - December 1964 , p 134

(15) Balke , R.R., and Mouton , J.S. " THe Managerial Grid" (Houston : Gulf Publishishing Co ., 1978) , p.II.

(16) Nicholas , J.M. " The Comparative impact of Organization Development Interventions on Hard Criteria Measures ' , Academy of Management Review , October 1982 , p.5 36.

(17) Baker , K.H. , " The Hows and Whys of Team Building " Personnel Journal (June 1979) , p. 961

(18) Dailey , R.C. , " Understanding People in Organizations " West Publishing Company st Paul New York Los Angeles San Francisco , 1988 . p. 440

(19) Ibid .

٢٠- عبد الوهاب ، أ.ج.، " التطوير التنظيمى باستخدام طريقه بناء الفريق دراسه حالة ، بحث مقبول النشر فى المجله المصريه للدراسات التجاريه - كلية التجارة - جامعه المنصورة - سنه ١٩٩٤

المحتـــويـــات

رقم الإيداع
١٦٧٢ / ٩٦
I.S.B.N
977-5272-28-9

المحتويات



مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع

الإدارة والتوزيع : المنتزة - أبراج مصر للتعمير رقم ١٤ ت ٥٤٧٥٤٩١

المصنع : المعمورة البلد - بحرى - شارع ٣٦٨ ت [illegible]